



**Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**



**Diagnóstico y Análisis de las Áreas de Oportunidad de Mejora en la
Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gobernatura del
Estado De México.**

Tesis

**Que para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública**

Presenta:

Aztatl Ehecatl Anzaldo Garcia

Directora:

Dra. Martha Esthela Gómez Collado

Toluca, Estado de México. Mayo 2021

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1 Conceptualización del Desarrollo Organizacional.....	9
1.1 Las Organizaciones, origen, evolución y teorías.	9
1.2 Teoría organizacional y la relación con la administración pública.....	13
1.3 Enfoques de la teoría organizacional en la administración pública y la administración privada.....	15
1.3.1 Diferencias de la teoría organizacional en la organización pública y la empresa privada.....	16
1.4 Desarrollo Organizacional.	17
1.4.1 Desarrollo Organizacional en el Sector Público.....	20
1.5 Cambio Organizacional.....	21
1.5.1 Modelos de Cambio Organizacional.	23
1.5.2 Tipos de Cambio Organizacional.	27
1.5.3 Tácticas de Cambio Organizacional.	28
1.5.4 Estrategias de Cambio.	29
1.5.5 Agentes Externos de Cambio.....	31
1.6 Diagnóstico Organizacional.	34
1.6.1 Enfoques del Diagnóstico Organizacional.	36
1.7 Programa de Desarrollo Organizacional.	40
1.8 Cultura Organizacional.	41
1.8.1 Evaluación de la Cultura Organizacional	45
1.8.2 Elementos de la Cultura Organizacional.....	50
Capítulo 2 Diagnóstico de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gubernatura del Estado de México.	51
2.1 Diagnóstico General.....	51
2.2 Observación Participante por Área.....	52
2.3 Aspectos de Cultura Organizacional.....	66
2.4 Cuestionario de Ambiente Laboral y Procesos Organizacionales.....	68
2.5 Análisis de los Cuestionarios.	71
2.5.1 Análisis de los Cuestionarios de Ambiente Laboral.	72
2.5.2 Análisis de los Cuestionarios de Procesos Organizacionales.....	78

2.6 Taller de Identificación de Problemáticas.	87
2.6.1 Problemáticas Generales.	93
2.6.2 Problemáticas Prioritarias.	93
Capítulo 3 Propuestas de Mejora para la Coordinación de Atención Ciudadana	96
3.1 Propuestas de Cambio y Mejora	96
3.2 Planeación de la Mejora.	107
3.2.1 Planeación de la Estrategia para Lograr la Mejora.	110
3.3 Planes de Acción/Intervención	115
3.4 Factibilidad y Viabilidad de los Planes Acción/Intervención.	118
3.5 Estimación de Resultados.	120
3.6 Evaluación de Resultados.	121
Conclusiones.	125
Referencias Bibliográficas.	130
Anexos	133

Introducción.

En muchas ocasiones está implícito, que la universidad nos da de las herramientas teóricas para contribuir a que nuestra sociedad avance hacia mejores situaciones de las que se encuentra. El individuo se prepara durante años, adquiriendo conocimientos con el propósito de utilizarlos como herramientas en la construcción de una mejor vida para sí mismo. Los profesionistas en administración pública tienen el compromiso de contribuir a que ésta sea mejor, con ideas innovadoras, vanguardistas, socialmente responsables y conscientes de sus efectos ambientales, sociales y económicos.

Por lo anterior, es deber de un futuro profesionista en Ciencias Políticas y Administración Pública generar propuestas que mejoren el quehacer y el desarrollo de cualquiera de estas dos ciencias. Es aquí donde surge la propuesta que se presenta a continuación, a partir de la detección de una necesidad de mejorar los procesos administrativos y organizacionales en una dependencia del poder ejecutivo del estado, así como el intento del estudio de la cultura organizacional de ésta.

Sin duda alguna, el estado de México es uno de los más complejos de nuestro país, por un lado, se encuentra entre los estados con el segundo mayor producto interno bruto (PIB) per cápita, y es de los que más contribuyen al PIB nacional. Es el estado con más industrias en su territorio y el más poblado del país. En contraste, posee también el mayor índice delictivo, con más violencia, el más desigual, y con el mayor número de problemas sociales, de acuerdo con el Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública y el Consejo Estatal de Población.

Es indiscutible que, ante estos grandes desafíos, la administración pública de la entidad debiera ser lo más eficaz y eficiente posible para dar atención, respuesta

y cumplimiento a las necesidades de su población. En muchas ocasiones no es así, los casos de disgusto hacia los gobiernos y sus administraciones son innumerables debido a que no existe una plena conciencia del compromiso que debe existir con los ciudadanos.

Considerando lo anterior, con la iniciativa y voluntad del Coordinador de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gubernatura del Estado de México, se construyó esta propuesta de cambio y mejora para dicha oficina, en aras de modernizar los procesos organizacionales de trabajo y atención que se le da a la población del estado, quien busca de alguna manera, resolver sus necesidades a través de peticiones a su gobierno estatal.

A partir del Desarrollo Organizacional, teoría de la administración privada y un intento por adaptarla a esta organización pública, se trabajó durante seis meses en un diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad de mejora en la dependencia y seis meses en la elaboración de las estrategias de cambio plasmadas en el documento que se presenta a continuación.

El objetivo general que se planteó, fue elaborar un diagnóstico situacional de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gubernatura y sus áreas, para que, a partir de los resultados de éste, se pudiera identificar las áreas de oportunidad, a fin de mejorar la eficacia de la dependencia con propuestas estratégicas basadas en el Desarrollo Organizacional.

De acuerdo al método y técnicas de investigación empleados en esta investigación, se puso en práctica la recolección y análisis de información. Se utilizó el Método Descriptivo, que como su nombre lo indica y de acuerdo a lo que dice Leyton (2015), describe y mide alguna situación de hecho que ya existe, trata de especificar las características del problema o fenómeno por investigar, pues tiene aplicación en diversas ciencias como la psicología, la pedagogía y en

diversas ramas de la sociología. Ya que el Desarrollo Organizacional está basado principalmente en el análisis de los comportamientos laborales, el método descriptivo se acomoda perfectamente para el objetivo del trabajo. Algunos instrumentos a los que recurre el Método Descriptivo son valores estadísticos, entrevistas, cuestionarios e investigación de campo que son otra parte fundamental de la investigación. Leyton (2015).

La técnica de investigación base que se utilizó, fue el cuestionario, por el tipo de investigación que se hace, por el número de individuos que componen a la organización sujeta del trabajo y por su utilidad con respecto al Desarrollo Organizacional. Un cuestionario ex profeso para este caso, se aplicó de manera homogénea, para medir con el mismo criterio a todos los niveles de la organización y poder establecer juicios fundamentales.

Hernández (1998) nos dice: "que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". Las preguntas del cuestionario estuvieron elaboradas completamente en torno al Desarrollo Organizacional, con apartados como: opinión, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, y algunos otros más. Con una escala Likert que va del 1 al 5, donde se representó; 1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- Indiferente, 4.- De Acuerdo y 5.- Totalmente de Acuerdo.

Con base en el análisis de los resultados de los cuestionarios, a través de la herramienta tecnológica de análisis, como los paquetes estadísticos, se redactaron conclusiones, para proceder a la comparación de las observaciones producto de la Observación Participante.

La observación participante, fue otra técnica de investigación con la cual se analizó a la Organización de primera mano, se estuvo presente en todas las áreas de la dependencia, se estableció contacto con los individuos de ésta para conocer

los procesos organizativos, así como las problemáticas que podían existir y por supuesto las áreas de oportunidad para mejorar.

El capítulo uno, es la base y fundamentación teórica del trabajo. Se analiza el origen de las organizaciones y su conceptualización, teorías esbozadas por estudiosos de la ciencia sobre las organizaciones, sus enfoques públicos y privados, así como las diferencias que existen entre éstas. La base medular del trabajo se centra en la teoría del Desarrollo Organizacional (DO), en la parte inicial del presente documento, conocemos cuáles son sus orígenes, la búsqueda y los esfuerzos que se hacen por adaptarla a lo público, los modelos de cambio y las estrategias para lograr los resultados esperados.

Con relación al diagnóstico organizacional, se presentan los enfoques del diagnóstico y el programa del DO, que nos es de gran utilidad para comprender a la perfección el fin último de este trabajo. Al finalizar el capítulo, se aborda la cultura organizacional, la cual es indispensable para analizar y entender los comportamientos, reacciones, resistencias y estrategias para implantar exitosamente el proceso de Desarrollo Organizacional en una organización.

El capítulo dos, corresponde al diagnóstico realizado en la Coordinación de Atención Ciudadana (CAC) de la Oficina de la Gubernatura del Estado de México. Este trabajo inicia con un diagnóstico general de la oficina, complementando la parte teórica con la parte práctica. Aquí se abordan características importantes del diagnóstico, así como su utilidad e importancia para el proyecto.

La primera etapa se realiza mediante la observación participante, en la que se relata todo lo sucedido en las sesiones de observación y trabajo llevadas a cabo en cada una de las áreas de la CAC. Se observaron con detalle los comportamientos, reacciones, las diversas situaciones, rituales, procedimientos, procesos de trabajo y costumbres de los servidores públicos en su día de trabajo.

En un siguiente apartado, se estructuran los cuestionarios de la segunda etapa del diagnóstico, para lo cual se establecen los fundamentos de los temas principales a diagnosticar, los procesos organizacionales y el ambiente laboral. A partir del análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios y la observación participante se confirman ciertas conclusiones, conjuntando datos cualitativos con datos cuantitativos.

Los talleres para la identificación de las problemáticas, son la tercera etapa del diagnóstico. En ese apartado, se corroboran resultados anteriores con la realimentación de los directivos de cada área y se traducen en ideas concretas acerca de lo que se puede mejorar en la CAC. La finalidad de los talleres, es la puntualización de problemáticas generales y su agrupación en problemáticas específicas, lo que permite trazar estrategias de acción/intervención claramente definidas, para lo cual se realiza una jerarquización de problemáticas de acuerdo con su factibilidad de resolución.

En el capítulo tres, toman forma las propuestas de cambio y mejora. Con base en las problemáticas prioritarias se definen las propuestas, las cuales surgen de reuniones realizadas con los jefes de las diferentes áreas y con el subcoordinador de atención ciudadana. La planeación, es un apartado de este capítulo, iniciado a partir del precepto, de que la planeación es fundamental para que todo proyecto sea exitoso y sus objetivos se cumplan de una manera eficaz y eficiente.

Siguiendo una receta en la que, si se omite un paso, el resultado puede ser no satisfactorio, se puntualizan las acciones propuestas para lograr los cambios y mejoras en cada una de las once estrategias discutidas y acordadas.

Los planes de acción/intervención, son la forma en la que la planeación genera acciones específicas para el cumplimiento de objetivos. Para ésto, cada uno de los planes tiene un grupo de trabajo encargado de su puesta en marcha,

seguimiento y evaluación de resultados, siempre analizando la factibilidad de cada uno, factor que es de suma importancia para analizar cuál es la probabilidad de cumplimiento de cada plan.

Por último, la estimación de resultados y su evaluación, que incluye la propuesta de un mecanismo que no solo evalúa resultados en la culminación del periodo establecido, sino que da seguimiento a aquellos que se vayan dando a lo largo de la implantación de los planes para poder resarcir errores que se pudieran cometer, o bien, establecer nuevos objetivos específicos en concordancia con las situaciones presentadas como producto de factores externos e internos de la estrategia de cambio y mejora. Asimismo, se habla brevemente de la construcción de indicadores que permitan observar los avances desde una perspectiva cuantitativa.

Una de las tareas que tenemos como administradores públicos es trabajar para hacer de la administración pública lo más eficiente y eficaz posible. Como estudiantes y futuros egresados de una universidad pública tenemos el compromiso y deber con los ciudadanos que nos permiten estar en este espacio, de lograr que las instituciones y dependencias gubernamentales a las que ellos acuden, atiendan sus peticiones de manera correcta, cordial, puntual y en la medida de lo posible, resolutiva.

Por lo tanto, el trabajo que comienza a continuación es el esfuerzo de un año y medio de trabajo, que en cierta forma fue posible, gracias a la disposición y voluntad de los directivos, de quienes toman decisiones, pero también de aquellos que se encargan del trabajo operativo en la Coordinación de Atención Ciudadana.

Capítulo 1 Conceptualización del Desarrollo Organizacional

1.1 Las Organizaciones, origen, evolución y teorías.

En su origen y evolución, las organizaciones están compuestas por numerosos factores, para comprenderlas y explicarlas podemos definir cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Aunque todas las organizaciones tienen su base en aspectos técnicos, también dependen de una normatividad legal y están definidas por una estructura social que define su desarrollo. De igual modo, las organizaciones están formadas por aspectos de los individuos que las componen, como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, superación y realización que contribuirán a su desarrollo o bien les dan razón de ser, les da un objetivo.

La existencia de las organizaciones, proviene desde las primeras relaciones humanas. Surge en las divisiones de tareas de las primeras tribus, que permitieron que, de manera conjunta, en organización, se logaran ciertos objetivos. Parte central de su origen es el surgimiento de objetivos comunes, nacen con una finalidad concreta, por ejemplo, en las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, administrar y mantener los sistemas tributarios. Las personas dentro de estas agrupaciones cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a lograr los objetivos comunes.

Podemos definir a las organizaciones, como instituciones en las que las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas simples o complejas para lograr metas, estas pueden ser individuales o colectivas. En estas estructuras, las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas, por ello su importancia es evidente en el desarrollo de los procesos colectivos. El hecho de trabajar

coordinados entre sí para objetivos comunes no es limitante para que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

El concepto de organización, surge de las teorías postuladas por sociólogos, economistas, juristas, psicólogos e historicistas, que han tratado de explicar el origen, quehacer, composición, y objetivos de las organizaciones. Son numerosas las teorías que se han propuesto, desde la época clásica, hasta la modernidad del pensamiento humano. Para poder comprenderlas mejor, se exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro 1 Teorías Clásicas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuáles a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización, es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización, es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización, es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert	La mejor forma de organización, es la que coordina

	Katz, Franz Rosenzweig	armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización, es la que permite que los empleados de todos los niveles, tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización, es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización, es la que promueve el cambio planeado, basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización, depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
Fuente; (Rivas, 2009, págs. 11-32)		

Como podemos ver, en el Cuadro No. 1, las teorías clásicas fueron la fundamentación para explicar el origen y composición de las organizaciones, gran parte de los postulados que planteaban cada una, obedecían a la ciencia o disciplina del postulante, de acuerdo con su especialidad: sociología, economía, ciencia política, leyes, entre algunas otras. Estas teorías fueron evolucionando conforme las sociedades lo hacían, y era necesario explicar con nuevas propuestas a las organizaciones, que permitieran incluir elementos cada vez más innovadores, que se apegaran a los nuevos paradigmas sociales y organizacionales de las épocas en cuestión.

Cuadro 1.1 Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización, es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización, es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización, es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización, es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización, es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización, es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización, es la que puede adaptarse y autoorganizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización, es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

Teoría de la auto criticabilidad organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización, es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.
Fuente; (Rivas, 2009, págs. 11-32)		

Las teorías modernas, están basadas en los nuevos paradigmas de la administración y de la organización, que surgen con nuevos estudios sociológicos y gerenciales, parte sustancial de estas teorías, provienen de pensamientos empresariales a partir de preceptos, como se dijo, gerenciales donde se hacen propuestas de cómo deberían de ser las mejores organizaciones o las más exitosas. Se habla ahora de optimizar recursos: monetarios, humanos, materiales, financieros y administrativos, a través de nuevas estrategias que permitan la minimización de la inversión y la maximización de las ganancias.

Al igual que ahora, se habla de temas que antes eran impensables, como clima laboral, ambiente laboral, eficacia, eficiencia, auto organización, habilidades específicas, superación, crecimiento laboral, entre algunas otras.

1.2 Teoría organizacional y la relación con la administración pública.

La administración pública está relacionada con el poder público y con la naturaleza del Estado, particularmente desde el cumplimiento de sus objetivos primordiales y sus diversas actividades. En la opinión de Pagaza (1986), podemos comprender los fundamentos con base en los cuales la administración pública realiza sus deberes, así como los mecanismos que utiliza para llevar a cabo sus procesos organizacionales, no solo es conocer el entramado teórico sino

comprender como actúa el Estado, el gobierno y la administración pública, es decir, observar el desenvolvimiento diario del poder público. Las perspectivas de los órganos de la administración pública se pueden organizar mediante los mecanismos de la jerarquía, como lo menciona Pagaza (1986), determinando la aplicación de los "sistemas orgánicos", a los que se les designa el ejercicio de una de las funciones del poder público. De esta forma muy precisa, define a dicho poder público, sea el Ejecutivo, Legislativo o Judicial como conocemos comúnmente que se divide el ejercicio del poder. Desde el inicio, como un fragmento orgánico de competencia, en el Poder Ejecutivo se detecta con base en el sistema orgánico una función administrativa, siendo el mencionado poder un órgano o sistema de órganos al que se le da la principal competencia, como es el caso del ejercicio y ejecución del poder público a un nivel de jerarquía superior.

La teoría de la organización es de utilidad, cuando la utilizamos para comprender el ámbito público, puede abrir nuevas formas para el entendimiento de su funcionamiento. Pero no solo existen organizaciones públicas, sino también privadas y para poder identificar la diferencia entre organizaciones públicas y privadas nos vemos obligados a separar de manera general las técnicas de los instrumentos gerenciales provenientes del sector privado, pues corremos el riesgo de confundir la finalidad de cada tipo de organización.

Como lo menciona Ramió (2012), se puede hacer de una manera generalizada, pues para ciertos ámbitos y momentos organizativos las características de las organizaciones privadas pueden ser aplicables a las organizaciones de naturaleza pública. El análisis se centra de forma especial en las configuraciones más instrumentales de la teoría de la organización, como en la ingeniería, eficiencia, economía y al gerencialismo, pero no en la totalidad de la teoría sino en los conocimientos y métodos que posee.

La teoría de la organización, como un instrumento de conocimiento y de análisis, puede resultar muy útil para su aplicación en lo público, pudiendo abrir nuevas formas de comprender con su alcance a los organismos de este tipo, aunque en ocasiones, desafortunadamente, no se lleva a cabo en la práctica. Se requiere entonces aplicar una teoría de la organización que se dirija específicamente a la administración pública, partiendo de valores, preceptos y técnicas propias.

1.3 Enfoques de la teoría organizacional en la administración pública y la administración privada.

Sabemos que la administración, es la capacidad para poder alcanzar los objetivos en las organizaciones, a partir del esfuerzo y colaboración de sus integrantes, utilizando los conceptos y los principios fundamentales del enfoque clásico de la administración, en el que tales organizaciones desarrollan funciones técnicas, comerciales, de registro, seguridad, financieras y administrativas, como lo menciona en este caso Torres (2003), complementando con alguno de los catorce principios generales de la administración para el fayolismo, como son la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la convergencia de esfuerzos, la estabilidad del personal, la remuneración adecuada según las capacidades que presenta cada trabajador, deduciéndose que hay solo una administración que se aplica a todas las organizaciones. Así, las organizaciones pueden ser de carácter privado o público, existiendo algunas semejanzas y diferencias entre cada una.

1.3.1 Diferencias de la teoría organizacional en la organización pública y la empresa privada.

Las organizaciones presentan límites en sí mismas. Un elemento relevante es la idea de orden, el cual establece entre las organizaciones una diferencia más profunda y marcada en relación con otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea, la misma organización impone una estructura de interacción, creando una jerarquía de autoridad y una división del trabajo a lo largo del desarrollo y cumplimiento de sus funciones, presentándose una solidificación del orden con la designación para cada función de personal específico, afirma Hall (1996). Sobre la definición del grupo corporativo que existe dentro de las organizaciones, Max Weber es quien considera a las organizaciones como un grupo corporativo, refiere que la interacción que se genera en las organizaciones es de manera "asociativa" y no "comunal".

Lo anterior, para hacer una distinción de la organización de otros entes sociales, como es el caso de las familias o los clanes. Hall (1996), apunta, tomando de referencia lo que Weber pensaba, que las organizaciones llevan a cabo actividades con un propósito específico de manera continua y tienen metas concretas, o deberían tenerlas para ser una organización funcional. En consecuencia, esto les permite trascender la vida de sus miembros y para desarrollar un objetivo como lo sugiere la presencia de actividades dentro de las mismas; es decir están diseñadas para hacer algo.

Esta idea de Weber, sigue siendo aceptada y tomada de referencia por los analistas organizacionales como premisa para la realización de investigaciones como la que estamos realizando. La propia administración procede a separar el estudio de la administración pública con la privada, señalándose los diferentes

perfiles que deben presentar cada uno de los administradores que se dedican a estudiar y trabajar en ellas.

En otro ángulo, los principios, prioridades, teorías, métodos y modelos de carácter general requieren de un ajuste pertinente, según sea el caso donde se estén utilizando, es decir, las finanzas privadas persiguen una rentabilidad y hacen lo necesario para alcanzarla, lo cual puede ser por medio de las ventas, de su financiamiento, de la estructura financiera o de capital, como se observa en el trabajo realizado por Torres (2003). En cambio, en las organizaciones públicas lo que se busca es cumplir un objetivo de carácter público, que normalmente es una necesidad o en ocasiones una exigencia, aquí el encargado de la administración pública tiene la obligación de utilizar las herramientas y mecanismos que existan para cumplir su objetivo, o en dado caso de que no existan, crearlos para atender los temas de su competencia.

1.4 Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones tanto públicas como privadas, surgen como agrupaciones de individuos que persiguen un objetivo o en ocasiones objetivos, estando consientes cada uno de los integrantes de las responsabilidades que tienen para con la organización, ayudando a que ésta pueda cumplir con sus objetivos de una manera eficaz y eficiente. Pero en ocasiones, las organizaciones quedan atrapadas frecuentemente en paradigmas paralizantes, la visión de los miembros, formas de trabajar, de resolver problemas, de comunicarse, así como valores y algo de suma importancia, las actitudes, quedan presas de paradigmas quizá útiles en el pasado, pero obsoletos para el presente, e inservibles para el futuro, por tanto, no reaccionan conforme las nuevas necesidades del entorno y de la realidad.

En otras palabras, el medio ambiente interno, cultura y mentalidad de los miembros, bloquea las formas de pensamiento con bajos niveles de desempeño

y conformismo, como consecuencia de ésto la organización deja de aprender de sus problemas, por lo que la dirección debe modificar la visión de los miembros de esta, "renovarse o morir", debe ser bandera cuando todo lo anterior empieza a ocurrir.

Para combatir esta problemática en las organizaciones, surge el Desarrollo Organizacional, corriente del pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, tanto operativo como directivo, para que las organizaciones se renueven y se vuelvan más competitivas y eficaces, asevera Hernández (2006).

Siendo más concretos, el DO (Desarrollo Organizacional), es una estrategia planeada para generar un cambio direccionado, más que nada a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una organización, se apoya en la capacitación y sensibilización del personal, se enfoca en los valores, actitudes, relaciones, clima y ambiente organizacional a partir de los individuos, se guía por la misión de la organización, evaluando su estructura actual y sus procesos técnicos.

Hernández (2006) señala que el DO hace que el comportamiento grupal de la organización sea rediseñado, provoca una revisión de valores como las creencias, normas, hábitos, visiones colectivas, mentalidad, costumbres y formas de trabajo para lograr el mejor desempeño de la organización. Una cultura laboral "congelada" es negativa e ineficaz, es la que está atrapada en una visión (paradigma) inflexible, que se vuelve poco creativa con formas de laborar caducas u obsoletas, sin modificaciones ni adaptaciones a la nueva dinámica de un entorno más exigente, competitivo y demandante. Por ello se debe proceder a un "descongelamiento" de la cultura organizacional, que se entiende como un proceso en el que se despierta la conciencia de los miembros de la organización

y se fomenta su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de toma de decisiones y nuevos procesos de organización.

Aquí el DO es fundamental para que cuando se logre este descongelamiento, se pueda continuar con un proceso de "recongelar" los comportamientos positivos y garantizar que tanto la gente como la mentalidad colectiva hayan cambiado. Uno de los objetivos más importantes del DO es aprender a aprender. Cuando la organización aprende, sus miembros interiorizan el conocimiento y cambian los comportamientos de las personas y los equipos de trabajo, el aprendizaje es una transformación personal que debe depender del autoconocimiento.

El Desarrollo Organizacional, es un proceso estratégico y táctico que implica etapas fundamentales; 1.- Diagnóstico de la organización, 2.- Desarrollo de una estrategia para mejoramiento y 3.- Movilizar recursos económicos (en ocasiones materiales) para llevar a cabo los cambios.

Así, el Desarrollo Organizacional, fundamenta sus intervenciones al observar a la organización o institución como un sistema, por ello es necesario llevar a cabo un diagnóstico de su funcionamiento en forma global, observar de manera holística a la organización. Dependiendo de la organización se debe poner especial énfasis en los procesos organizacionales y en los recursos humanos. Para lograr un verdadero cambio, es necesario involucrar a toda la organización desde la dirección, las secciones y áreas funcionales que la componen, aunque hay evidencias de cambios en ciertas partes de la organización relativamente autónomas y que manejan un procedimiento organizativo al 100%.

1.4.1 Desarrollo Organizacional en el Sector Público.

El Desarrollo Organizacional en la Administración Pública, siempre se ha constituido como un instrumento para el cambio, en busca de lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa necesidad de atender las demandas ciudadanas de toda índole, para poder fortalecer la cultura de trabajo en equipo y romper con los viejos paradigmas laborales.

La sociedad expresa demandas y los organismos públicos deben interpretarlas, proponer políticas que atiendan estas demandas y llevarlas a cabo de la manera más correcta posible.

En estos tiempos, en los que todo está cambiando vertiginosamente, en que los valores evolucionan frecuentemente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en su ámbito de trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el ambiente laboral determina la forma en que una persona percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, entre otros. Este es un proceso un tanto más complejo ya que entran en juego cuestiones relacionadas con las capacidades, los valores sociales, la educación profesional y las actitudes laborales. En otros términos, la percepción del ambiente de trabajo por parte de un agente ya sean sindicalizados, de confianza o eventuales, consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted trabajar en esta organización?

Cuando nos sumergimos en el mundo de la teoría, se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de ésta. En ese sentido, el comportamiento organizacional, se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Alles (2007).

El comportamiento organizacional, es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El ambiente de trabajo, constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que éste, está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el ambiente condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del líder, o los modos de comunicación en el interior de la organización los que constituyen los componentes del ambiente.

1.5 Cambio Organizacional.

Podemos hablar de cambio organizacional cuando nos referimos a aquellas situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que tienen que realizar.

Podemos definir el cambio organizacional, como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. Hernández et. al. (2011)

Es importante destacar el hecho, de que la palabra cambio, tiene diferentes significados para los diferentes actores involucrados en el proceso. En el caso de las organizaciones, el cambio no significa lo mismo para los empleados que para los directivos o para los entes externos o los proveedores. Mientras que para estos dos últimos un cambio puede ser una nueva posibilidad de mejor servicio hacia y para la organización, para los directivos puede ser una nueva opción para

reinventar la organización y para los empleados, en el más sarcástico de los casos, puede ser considerado como una simple molestia más.

De acuerdo con Van de Ven & Poole (2005), en los estudios organizacionales es frecuente encontrar dos definiciones del cambio: la primera de ellas se refiere, a las diferencias observadas en una organización de dimensiones seleccionadas a lo largo del tiempo, mientras que la segunda se hace alusión, a una narrativa que describe una secuencia de eventos que revelan cómo se dan esos cambios.

Por su parte, Van de Ven A (2004) por si solo propone cuatro teorías que explican los procesos de cambio y desarrollo organizacional bajo las siguientes condiciones; la teoría del ciclo de vida, explica los procesos de cambio en una entidad cuando existen reglas naturales, lógicas o institucionales que regulan el proceso; la teoría teleológica, manifiesta los procesos de cambio en una entidad o entre un conjunto de entidades cooperativas, cuando se construye socialmente un nuevo estado deseado y el consenso surge de los medios y recursos que se necesitan para alcanzar el estado final deseado; la teoría dialéctica, revela los procesos de cambio entre entidades en conflicto, cuando las entidades agresoras son lo suficientemente poderosas y eligen enfrentar la oposición a través de la confrontación directa, la negociación o los ajustes mutuos; la teoría evolutiva, describe los procesos de cambio entre una población de entidades, cuando éstas compiten por recursos escasos similares en un nicho ambiental.

Sin duda, estas teorías tratan de explicar a partir de diversos análisis, como se dan los procesos de cambio, pero mucho depende de las sociedades en las que se desenvuelven las organizaciones, pues existen culturas, tradiciones, costumbres y comportamientos diferentes incluso dentro de las propias sociedades, porque para explicar cómo se da el cambio en una organización es

necesario tomar en cuenta estos aspectos y no solo inferir a priori cual es la más adecuada.

1.5.1 Modelos de Cambio Organizacional.

Dentro del DO se han desarrollado teorías que pretenden explicar el proceso e importancia del cambio organizacional planificado. Estas teorías son cuatro; el modelo de cambio, de Kurt Lewin; el modelo de planeación, de Lippitt, Watson y Westley; el modelo de cambio planeado, de Faria Mello; y el modelo de cambio planeado, de Robbins.

En el Modelo de Cambio de Kurt Lewin, numerosos factores intervienen en las organizaciones para mantenerla en un estado de equilibrio: las fuerzas que se oponen a él, apoyan la estabilidad o el statu quo. Lewin (1951) estableció en su modelo de cambio organizacional, basado en la teoría del "campo de fuerza", que postula que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre fuerzas de impulso y de restricción que se contraponen, de modo que las primeras, ejercen presión hacia una dirección y las segundas, en la dirección opuesta.

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable". Cuando las fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasiestacionario".

Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio:

1. Descongelamiento: esta fase implica, reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste, en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso, se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley, se acopla a las necesidades de las diferentes organizaciones. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción.

Debido al enfoque psicológico que los autores le dan a este modelo, mencionan que es necesario un agente "externo" al sistema consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. Hernández et. al. (2011)

Estos son los pasos de este modelo:

1. Exploración. Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. Entrada. Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico. Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. Planeación. Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. Acción. Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

6. Estabilización y evaluación. Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio.

7. Terminación. Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

De Faria Mello (2002) postula un modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, antes de firmar algún contrato. Es una especie de "subfase" de contacto. Algunos la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial.

Por su parte, (De Faria, 2002, pág. 21) dice que "[...] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontratos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada". Pero ¿qué es realmente este primer contacto?, puede decirse que es una "exploración" entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

En su modelo de cambio, Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos. Las fuerzas promotoras pueden provenir del interior y del exterior de la organización. Las que provienen del interior, pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. En cuanto a las que provienen del exterior son más amplias, en ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado, o bien en el caso de la administración pública, pueden

ser las transformaciones sociales y culturales, así como el surgimiento de nuevas maneras de atender los servicios que son obligación del estado, como las Asociaciones Público Privadas (APP).

Ante ésto, Robbins identifica también, agentes internos y consultores externos en su modelo de cambio. Los agentes del cambio organizacional internos, son individuos que ocupan una posición jerárquica elevada en la organización; directores, coordinadores, subsecretarios, entre otros. Para la mayoría de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta.

Los consultores externos tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la organización, y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios.

El agente del cambio, debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención.

Son posibles tres opciones:

- Modificar el comportamiento de las personas.
- Adecuar la estructura organizativa.
- Renovar la tecnología que utiliza la organización.

Robbins (1987)

Modificar el comportamiento de las personas, implica cambiar sus valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones.

Adecuar y reordenar la estructura organizativa, incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor. Renovar la tecnología, puede implicar modificaciones en los equipos que usan los servidores públicos, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo.

1.5.2 Tipos de Cambio Organizacional.

Los cambios organizacionales se han tipificado de muchas formas, con base en diversos aspectos. Pueden destacarse tres tipos de cambio, atendiendo a su trascendencia: de acuerdo con su magnitud, el tiempo requerido para ejecutarlo y el cultural.

1.- Cambios de acuerdo con su magnitud. Se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard & Pritchard (1993) señalan que los líderes necesitan escoger entre tratar el cambio en dos formas:

- a) En forma incremental y lineal: son las modificaciones realizadas con base en un orden establecido.
- b) En forma fundamental y diagnóstica: son los cambios aplicados en forma simultánea.

2.- Cambios de acuerdo con el tiempo requerido. ¿Cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio? En realidad, no hay una respuesta concreta, ya que depende de muchos factores. Esto se debe a que puede haber modificaciones que ocurran muy rápido, dada la disposición de los involucrados, pero otras podrían tardar más por la enorme resistencia que suscite su implementación. Bell & Burham (1996), desarrolló una descripción de las opciones de cambio posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

- a) La cantidad de tiempo que se requiere.
- b) El grado de planeación.
- c) El tipo de participación.
- d) El uso del poder.

Estas cuatro variables se representan en dos esquemas de cambio, revolucionario y evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo o la velocidad que se le imprima al cambio: en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento.

3.- Cambio de tipo cultural. Scott & Jaffe (1993), en su texto, "Cómo dirigir el cambio en las organizaciones", sostienen que el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura de las organizaciones exige que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre. Asimismo, señalan que las organizaciones que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.

1.5.3 Tácticas de Cambio Organizacional.

Dentro del DO, es necesario determinar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos del cambio, Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente, el agente externo promotor de cambio, debe decidir el nivel de implicación del personal afectado. Así, se han identificado cuatro posibles tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio Nutt (1986).

- Táctica de coerción: la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación.
- Táctica de intervención: el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y trata de explicar al personal las razones que lo justifican, con la intención de convencerlos para que lo acepten.
- Táctica de participación: el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Se identifica a los miembros de la organización que pudieran influir en los demás y se deja a ellos la decisión de cambiar.
- Táctica de persuasión: el agente identifica la necesidad y oportunidad de cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo. Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre

directamente en ellas. El poder de convicción se logra así, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente.

Las tácticas para aplicar un cambio son claves para los directivos, debido a que la mayoría de los gerentes percibe que normalmente la gente se resiste a las modificaciones.

1.5.4 Estrategias de Cambio.

Las estrategias de cambio son pasos para obtener el éxito en el cambio organizacional. Así, la organización puede instrumentar un plan de acción y cumplirlo, con estrategias que son pensadas para las necesidades propias de la organización, cuando se consigue la participación de los involucrados y no se presentan grandes contingencias, independientemente del estado en que se encuentre, se cumple de manera satisfactoria el objetivo de la estrategia. También debe plantearse, que existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que, por el contrario, lo dificultan. Los expertos sugieren algunas condiciones que pueden facilitar la transición y recomiendan que la alta dirección las estimule para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito.

Scott & Jaffe (1993), en su libro "Cómo dirigir el cambio en las organizaciones", apuntan algunas normas básicas indispensables para el cambio, dentro de una cultura organizacional, que pueden marcar la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado. Éstas son:

1. Formular una buena razón para lograr el cambio.
2. Involucrar a las personas en el cambio.
3. Encomendar el proceso a una persona respetada.
4. Formar equipos para el proceso de transición.
5. Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.

6. Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.
7. Establecer símbolos de cambio.
8. Reconocer y recompensar a las personas.

Los expertos proponen ciertos pasos para instrumentar un plan de cambio. Hay diferentes propuestas sobre cuáles son esos pasos; algunos proponen tres, otros más. Aquí presentaremos algunas que consideramos conveniente conocer.

Robbins (1990) sugiere cinco grandes acciones:

1. Diagnóstico.
2. Análisis.
3. Retroalimentación.
4. Acción.
5. Evaluación.

Entre las estrategias para instrumentar un cambio en las organizaciones también encontramos las de Beckhard & Pritchard (1993) y la de Kotter (2004). Los primeros establecen que para implantar el cambio en las organizaciones deben darse

los siguientes pasos:

1. Preparación.
2. Planificación.
3. Estructuras de transición.
4. Ejecución.
5. Recompensa.

Por su parte, Kotter desarrolla ocho etapas para lograr un cambio organizacional. También señala algunos errores que las organizaciones deben evitar para que su intento no fracase prematuramente. Los errores son:

- Ser muy complaciente con las resistencias al cambio, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa.

- Subestimar el poder de la visión o una falta de comunicación de lo que ésta significa.
- Permitir que los obstáculos la bloqueen.
- Sobrestimar los triunfos a corto plazo, es decir, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Todos los errores tienen que ver directamente, con las fases del cambio planeado, propuesto por Kotter (2004) pero éste a su vez, incluye tres estrategias para lograr el éxito en el proceso de cambio y contrarrestar esos errores:

1. Infundir el sentido de premura.
2. Crear la coalición conductora.
3. Desarrollo de una visión estratégica.

1.5.5 Agentes Externos de Cambio.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas y éstas se clasifican, en internas y externas. Internas, son aquellas que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representan condiciones de equilibrio, al crear la necesidad de cambio de orden estructural, por ejemplo, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etcétera. Externas, son aquellas que provienen del exterior de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. Hernández (2006)

Para lograr los cambios que el DO propone, es recomendable y en ocasiones necesaria la intervención de agentes de cambio externo, que son aquellas personas que facilitan los procesos psicosociales de cambio en los miembros de la organización. Hernández (2006)

Estos agentes de cambio intervienen con diagnósticos, que, tras escuchar las deficiencias de la organización detectadas por la dirección, son llevados a cabo para detectar las necesidades de cambio pertinentes.

Una de las herramientas más útiles que pone en práctica el DO es la Entrevista-Cuestionario-Observación. Se aplica un cuestionario que vaya de acuerdo con la organización y con respecto a las circunstancias que se quieren estudiar. El cuestionario ex profeso para el caso debe aplicarse de manera homogénea para medir con el mismo criterio a todos los niveles de la organización y poder establecer juicios fundamentales.

Para impulsar el cambio en una organización, se requiere de líderes, ello exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se encontrará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean "agentes de cambio".

Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, (2003) definen que un agente de cambio debería de ser, una persona o grupo de personas que entra en una organización o parte de la ella, para facilitar el proceso de cambio. El agente de cambio, representa un desafío para el estatus que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

Un agente de cambio, es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un ambiente favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización, de manera que las

personas no sean sólo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio.

En los programas de desarrollo organizacional, suelen contratarse agentes externos de cambio, o inclusive pueden ser internos, así como también se puede formar una combinación de interno-externo, cuyas funciones van desde estimular, facilitar y coordinar el cambio hasta su implementación. Los agentes externos, prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues se les contrata por el período que dure el proceso de cambio. Es vital que un agente de cambio cuente con amplios conocimientos sobre el comportamiento humano.

Partiendo de esta breve definición, se mencionan diez funciones específicas que un agente de cambio debería realizar en pro del Desarrollo Organizacional.

- Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, a través de la documentación, entrevistas, cuestionarios y asistiendo a juntas de trabajo.
- Vencer la resistencia al cambio, mediante la interacción con el personal, escuchando sus puntos de vista, aun cuando no se compartan.
- Brindar apoyo al personal que presente problemas o dificultades relacionadas con su labor dentro de la organización.
- Determinar focos de problemas en la organización y diagnosticar oportunidades de mejora.
- Diseñar estrategias de corrección y emplear métodos de Desarrollo Organizacional para su óptima ejecución.
- Estimular o catalizar comportamientos y acciones que conduzcan al cambio.
- Promover el Aprendizaje Organizacional para optimizar la eficiencia y efectividad del personal.

- Generar una retroalimentación entre las personas o grupos de la organización, con el fin de lograr que se adapten e impulsen el cambio.
- Aportar soluciones y orientar acciones que conduzcan hacia el Desarrollo Organizacional.
- Intervenir directamente para asegurar que se tomen previsiones y evitar se cometan errores en los procesos de cambio planeados. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2003, págs. 227-368)

Aunque un agente de cambio tiene un rol y funciones específicas dentro de una organización, es de vital importancia que todo el personal se involucre en el proceso como agentes colaboradores.

1.6 Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico es parte fundamental del Desarrollo Organizacional, porque a partir del mismo se plantean diferentes alternativas de mejora, se analizan las de mayor viabilidad y probabilidad de éxito, para con ello, obtener el apoyo pleno de la organización.

El diagnóstico, es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico organizacional se examina para hacer mejoras, tanto los sistemas, como las prácticas de la comunicación interna y externa de la organización en todos sus niveles componentes. Para elaborar el diagnóstico, se utilizan una gran variedad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos que se tienen disponibles y de los grupos o niveles a los cuales se quiere diagnosticar.

El diagnóstico organizacional se divide en tres etapas; Generación de la Información, Organización de la Información y Análisis e Interpretación de la Información, Palomino, Gallarzo, & Medina (2011). La última etapa es la más importante, pues a partir de aquí, se generan las propuestas de cambio para la organización. El análisis e interpretación de la información, consiste en separar los elementos básicos y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas por la propia investigación.

Algunos de los principales objetivos del diagnóstico funcional son, evaluar la estructura interna formal e informal, valorar los sistemas y procesos de comunicación, evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa, valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional y evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción del trabajo y en la productividad.

El cuestionario se encuentra en este enfoque, porque permite recopilar una mayor cantidad de información de una mayor cantidad de individuos, de una manera rápida y económica, comparada con otros métodos, al igual que el análisis estadístico es más sencillo.

Una vez realizado lo anterior, lo siguiente a realizar son los planes de acción/intervención para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes. Los planes de acción son intervenciones desde el Desarrollo Organizacional, diseñadas específicamente para abordar los aspectos en los ámbitos individual y de grupo dentro de la organización.

1.6.1 Enfoques del Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico organizacional tiene dos enfoques principales; funcionales y culturales. El diagnóstico funcional, surge desde una perspectiva funcionalista, examina las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que están relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Palomino, Gallarzo, & Medina (2011).

El diagnóstico funciona, usa un proceso en el cual el agente externo asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción de éste (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Algunos objetivos del diagnóstico funcional pueden ser;

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo. (Rodríguez, 2005, págs. 32-56)

Dentro de la perspectiva funcionalista, los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el

análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

La entrevista, es una técnica que se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus más mínimos detalles, en una conversación personal con los miembros de una organización.

El cuestionario, nos permite recoger una mayor cantidad de información, de una mayor cantidad de gente, de una manera más rápida y económica que otros métodos, facilitando su análisis con métodos estadísticos.

El Análisis de transmisión de mensajes, consiste principalmente, en un cuestionario especializado, que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización desde su punto de origen, hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de ésta. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

El análisis de experiencias críticas de comunicación es de gran utilidad, para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de éstas.

El Análisis de redes de comunicación, estudia la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

La entrevista grupal, es la técnica que selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización, para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

El enfoque cultural de diagnóstico, es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, Palomino, Gallarzo, & Medina (2011). Este diagnóstico surge desde la perspectiva interpretativista por algunos de sus objetivos como: evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional, examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de sus miembros.

Algunos objetivos desde la perspectiva interpretativista son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como: conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

(Rodríguez, 2005, págs. 56-72)

Las categorías de análisis del diagnóstico cultural, son los valores y principios básicos de una organización, pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resulta el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos espirituales; Ideología, filosofía, símbolos, mitos e historia; conductuales; lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción; estructurales; políticas y procedimientos, normas,

sistemas de estatus internos, estructura del poder; materiales; tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas, en cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero, se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Para llevar a cabo la observación, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

En las entrevistas individuales, es muy importante que se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía", esta implica, el establecimiento de un ambiente de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

Para el análisis de documentos, el investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de ésta. La dramatización, proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

Las técnicas proyectivas, consisten en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

En las encuestas, la información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

1.7 Programa de Desarrollo Organizacional.

El programa de Desarrollo Organizacional, se realiza, conforme a una estrategia llamada estrategia general del Desarrollo Organizacional, que está basada en respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento de la organización?, ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?, ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave de los individuos y de los grupos en la organización?, ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización?, y una de las más importantes, ¿Cuáles son los recursos disponibles para el programa, en términos del tiempo, la energía del líder de la organización, de los facilitadores internos y externos?.

El Desarrollo Organizacional, es un ciclo continuo que comprende aspectos como: establecimiento de metas y objetivos, recopilación de datos acerca del estatus quo, planificación y aplicación de acciones basadas en hipótesis, datos y evaluación de los efectos de la acción mediante la recopilación de datos.

Como la mayoría de los procesos el DO, se debe administrar mediante un proceso no necesariamente secuencial. Este proceso de administración del DO estriba en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman, el agente debe reunirse con el grupo asignado dentro de la organización y realizar preguntas como: ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?, ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es afirmativa, los miembros de la organización avanzan a problemas, a nuevas y diferentes

oportunidades, si es negativa, los integrantes inician nuevos planes de acción e intervención para resolver el problema.

El proceso de administración del DO, está integrado de pasos lógicos a seguir, de acuerdo con cómo se den los sucesos. La clave fundamental para administrar adecuadamente, radica en ejecutar bien cada fase. Warner (1994). Los pasos que deben seguirse en la administración del Desarrollo Organizacional; 1.- Entrada, 2.- Elaborar un Contrato, 3.- Diagnóstico, 4.- Retroalimentación, 5.- Planificación del Cambio, 6.- Intervención y 7.- Evaluación. La entrada consiste en el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización, el contrato tiene como finalidad establecer las expectativas de ambas partes, el diagnóstico es la parte fundamental del programa del DO, en esta fase se descubren los hechos que se presentan en la organización, la retroalimentación, la información que proporciona de la organización diagnosticada, la planificación del cambio involucra, que los directivos deciden los pasos a seguir para la acción, la intervención se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas, por último la evaluación es la determinación de los efectos del programa del DO.

1.8 Cultura Organizacional.

Cultura proviene del latín *cults*, "cultivado" y *-ura*, "acción", "resultado de una acción" que significa "cultivo", "agricultura" o "instrucción". Este término pertenece a la familia *cotorce* cultivar, morar y *colows*, colono, granjero, campesino (Eagleton, 2001). Al paso del tiempo, este vocablo ha adquirido diferentes significados. Uno de ellos, indica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, valores, costumbres, creencias y prácticas que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Incluye, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y

comportamientos. En principio, este concepto se empleó para referirse a una actividad producto de la interacción de la sociedad.

Sin embargo, a partir de 1980, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Inicialmente, el concepto de cultura fue utilizado por los antropólogos para describir a las sociedades, pero ahora también se aplica para describir a las organizaciones, como señala Muchinsky (1997).

Muchinsky (1997) nos dice, que la cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización. Lo que representa un patrón complejo de variables que, tomadas en conjunto, confieren a cada organización características únicas. La cultura une a las personas, porque les ofrece la oportunidad de abordar situaciones de convivencia. Pero ¿cómo puede la cultura unir a la gente? la cultura une a la gente porque se convierte en un patrón que permite compartir supuestos, valores y códigos que mantienen unida a la sociedad y cuidan el crecimiento cultural.

La cultura está siempre sometida a constantes cambios, en ocasiones son pacíficos y paulatinos, en otras son violentos, abruptos y toman siglos en pasar. A pesar de las diferentes perspectivas y definiciones de cultura, existen temas comunes a todas las interpretaciones, que son fundamentales para comprenderla. Entre esos, se pueden mencionar los siguientes; 1.- La cultura se aprende y se comparte; 2.- La cultura está determinada por factores contextuales, lo que implica que es aplicable sólo al grupo sujeto a estos factores; 3.- El trasfondo de los problemas fundamentales de la cultura es común y se relaciona con la autoridad, los conceptos de masculinidad y feminidad, así como la manera de tratar los conflictos; 4.- La cultura moldea el comportamiento y se manifiesta en forma de valores y prácticas.

Las organizaciones poseen una cultura que las distingue e identifica, que las orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. Se conoce como cultura organizacional, al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. Hill & Jones (2001).

Se considera que, en una cultura organizacional fuerte, los trabajadores desarrollan sus actividades, porque han asumido como suyos los valores de la organización, en tanto, en una cultura organizacional débil, los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos.

Sin embargo, los elementos de una cultura organizacional son: el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quién toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos Johnson (1988). La cultura organizacional comprende los objetivos que en una organización se consideran importantes, las conductas que las personas consideran apropiadas para alcanzarlos.

En nuestra cultura, no es fácil que un grupo social haga explícitos sus objetivos de planificación cultural, es común que dos o más grupos sociales entren en conflicto por objetivos contrapuestos. La preocupación actual por la cultura organizacional dentro del DO es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento, sin los efectos negativos de las técnicas tradicionales que ya se han visto ineficaces. Los administradores han entendido que la fuerza del que controla depende de la fuerza de aquellos a quienes controla, por ello, una organización que utilice métodos desagradables de control

sufrirá a su vez la ignorancia y el comportamiento no comprometido de sus miembros, lo que a la larga pondrá en peligro su propia supervivencia.

Delcore (2004) menciona, que se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal, entran la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados.

Desde otro punto de vista se considera que la cultura organizacional es un componente importante de la vida de una organización que afecta al desempeño y al comportamiento de manera positiva o negativa. Así, la cultura organizacional es vista como uno de los elementos predominantes que dan forma al ambiente interno de instituciones públicas y privadas.

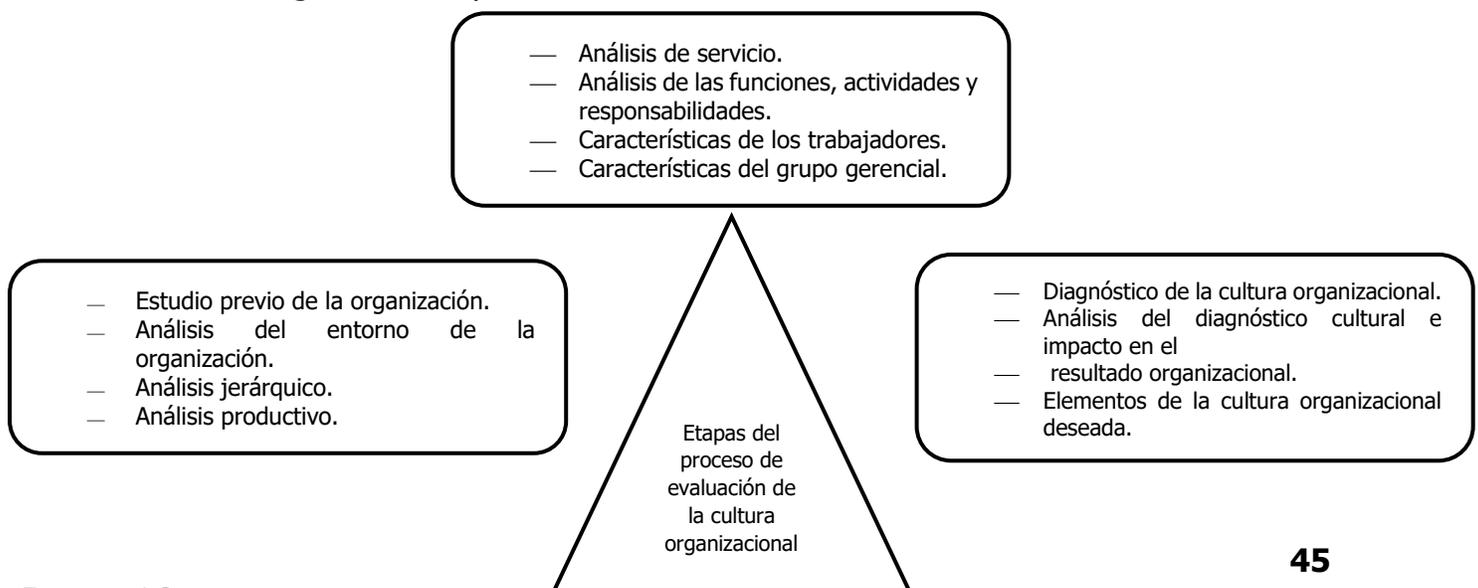
Para estudiar, analizar y comprender la cultura organizacional, es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles. Aspectos como; las creencias, percepciones básicas que se concretan en las manifestaciones de las organizaciones a través de procedimientos; los organigramas; las tecnologías; la información; los ritos; las conductas; los hábitos; los comportamientos; la forma de expresión (oral y escrita); el ambiente; la velocidad, la cohesión grupal y la motivación; las formas de vestir; los edificios; la limpieza y la organización misma.

Pero ¿para qué queremos conocer la cultura de una organización?, dentro de los propósitos que pueden expresarse, relacionados con la importancia del conocimiento, el estudio y la profundización de la cultura en la organización, están los siguientes; lograr un cambio más duradero en la organización; crear

una necesidad de mejorar la organización; facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento; crear la necesidad de modificaciones conductuales y la adquisición de nuevas habilidades; lograr mayor control de los recursos y de la organización en su conjunto; movilizar los recursos humanos tanto para la identificación de problemas; como para la búsqueda de soluciones creativas; mejorar el trabajo individual y grupal; crear una capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia organizacional.

1.8.1 Evaluación de la Cultura Organizacional

Para poder realizar un análisis de la cultura organizacional, es necesario hacer un diagnóstico, que está muy aparte del diagnóstico organizacional. Existen muchas diferencias entre el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de la cultura organizacional, sobre todo en el empleo de procesos y técnicas con los cuales puede obtenerse la información necesaria. Debido a las diferentes formas en que se aborda la cultura organizacional, es imposible plantear procesos completos. Por otra parte, esa imposibilidad también obedece a que el tema de la cultura organizacional es complicado, dado que los elementos que se analizan son imprecisos, pues los procesos son diversos y cambiantes. En el libro Hernández et. al. (2011) Desarrollo Organizacional, Enfoque latinoamericano, se propone que un proceso de evaluación de la cultura organizacional debe contar con las siguientes etapas.



El proceso de diagnóstico de la cultura organizacional debe contener objetivos que se busca alcanzar, las actividades por realizar y los resultados esperados Cruz (1985).

Con el siguiente conjunto de actividades y los resultados que se esperan al llevarlas a cabo se puede analizar la cultura de una organización.

El estudio previo de la organización tiene como objetivo, conocer antecedentes, servicios que ofrece, historial de cambios en la estructura administrativa y operacional, así como ciclos organizacionales.

Actividades para realizar:

- Análisis documental de la organización.
- Entrevistas con dueños, directores y gerentes de la organización.
- Observación general de la organización.
- Análisis de videos, grabaciones y otras fuentes de información.

Los resultados esperados pueden ser: comprensión general de la organización, análisis de aspectos medibles y resultados productivos, participación en el mercado, instalaciones, limpieza, áreas de estacionamiento, áreas de ocio, organigrama y otros datos de utilidad.

El Análisis del entorno de la organización tiene el fundamental objetivo de adquirir una comprensión completa y detallada de la organización y su relación con el entorno.

Actividades por realizar:

- Reuniones de grupos.
- Entrevistas a gerentes y trabajadores.
- Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales, que definen las relaciones entre organizaciones.

- Estudios de documentos tales como: procedimientos, descripción de puestos, estados financieros, facturas, manuales de organización, procedimientos y normas, vales de salida de almacenes, artículos etcétera.
- Listado de clientes y proveedores.
- Visita a clientes y proveedores.
- Observación del desarrollo de reuniones y puestos de trabajo.
- Entrenamientos programados.
- Entrevistas a superiores jerárquicos y subordinados.
- Aplicación de técnicas de recopilación de información en grupo como lluvias de ideas u otras con tales fines.

Los resultados esperados son: relación de proveedores, clientes y niveles jerárquicos; relación de subordinados, productos que compra y vende, competencia, capacitación, requerimientos legales y financieros.

Un estudio jerárquico tiene el objetivo de conocer la forma interna y las actividades fundamentales de la organización.

Actividades por realizar:

- Entrevistar a gerentes y trabajadores. Observación de reuniones de trabajo departamental e interdepartamental.
- Recopilación de la información mediante la revisión de organigramas.
- Evaluación de las descripciones de puesto.
- Análisis de las interacciones entre personas y departamentos.
- Aplicación de técnicas de recolección y evaluación de información en grupo.

Resultados esperados:

- Establecimiento de los siguientes elementos: estructura organizacional; cantidad de departamentos, gerentes y trabajadores; estado de las relaciones interpersonales.

Los Análisis productivos deben determinar las actividades principales, el tipo de tecnología empleada, la materia prima utilizada y las formas de innovación.

Actividades por realizar:

- Observaciones detalladas del proceso productivo, visitas a áreas de trabajo y reuniones con grupos de trabajo interdepartamentales.
- Los resultados esperados deben establecer las áreas con mayores dificultades, el ambiente laboral y el tipo de tecnología utilizada.
- El examen del servicio, puede definir los servicios de apoyo, de descanso y satisfacción.

El Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades, es útil para definir cómo se llevan a cabo las funciones, las actividades y los trabajos en la organización, la rotación y contratación de personal, así como el funcionamiento del sistema de recursos humanos.

Actividades para realizar:

- Búsqueda de información específica de los comportamientos y las habilidades relacionadas con las funciones, las actividades y tareas que se ejecutan, y cómo se transmiten a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Análisis de manuales de normas, de organización y de procedimientos.
- Entrevistas a gerentes y empleados.
- Promover reuniones de trabajo.
- Examen del flujo informativo para establecer insuficiencias, inconsistencias y problemas en los mismos.
- Observación del funcionamiento de las reuniones y si se efectúan con regularidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo.

Resultados esperados:

- Conocer el funcionamiento de diferentes sistemas de la organización, en particular el de recursos humanos.
- Establecer el funcionamiento del proceso de aprendizaje cultural.
- Determinar el funcionamiento de los reglamentos, las políticas y normas escritas.
- Conocer cómo se desarrollan las reuniones: organización, participación, duración y conducción.

En la determinación de las características de los trabajadores, el objetivo es conocer el ambiente deseado y el real de los grupos que componen una organización, así como su integración, sus conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencia de subculturas, entre otros elementos.

Actividades para realizar:

- Visitas a las áreas de trabajo.
- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, lluvias de ideas, etcétera.
- Participar en diferentes tipos de reuniones y actividades: festivas, políticas y sindicales.

El Establecimiento de las características del grupo gerencial, complementa la información para establecer la orientación del grupo gerencial, en cuanto a la toma de decisiones y otros elementos fundamentales respecto a los estilos de dirigir actividades como: motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, formas de conducir las reuniones, grado de participación en la solución de problemas y la manera en que delegan autoridad.

Actividades para realizar:

- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, lluvias de ideas, técnicas de reflejo, entrevistas, etcétera.
- Participación en diferentes tipos de asambleas y actividades: festivas, políticas y sindicales.
- Observación de reuniones.
- Procesamiento de información y análisis de resultados.

1.8.2 Elementos de la Cultura Organizacional.

La misión, visión y objetivos, son elementos medulares de una organización ya que ésta debe establecer claramente su misión, su visión y objetivos, para que sus miembros perciban lo que ésta desea lograr o mantener. La determinación de esos aspectos, fomenta respeto por las normas y conductas que deben existir en la organización. Una misión clara puede servir como un buen motivador interno para los empleados y para que éstos desarrollen adecuadas relaciones con la comunidad en general.

En los sistemas de valores, la organización requiere exponer de forma clara y específica, los valores deseados que sustentan la estrategia con la que se busca lograr los objetivos propuestos.

Los hábitos de trabajo, son el cómo se hacen las cosas en la organización, por ejemplo, cómo se percibe y trata al usuario, cómo se elaboran los informes, el tipo de servicio que se ofrece o el canal de distribución, entre otros.

Los ritos y ceremonias se refieren a aspectos que rodean el trabajo, por ejemplo, cómo se incentiva, la forma en que se llama la atención a alguien o cómo se influye en el comportamiento.

Otro elemento de la cultura organizacional es la comunicación e información interna que parte de los siguientes aspectos: la organización, los sistemas de

información, la comunicación formal vertical y horizontal, la congruencia entre la estructura organizativa y su estrategia, y cómo apreciar los cambios en el ambiente cuando hay disfunción. Y, por último, las características de los directivos que abarcan la orientación en la toma de decisiones, las vías que deben utilizarse para la búsqueda de soluciones, los conocimientos, la autonomía, cómo expresar el poder, etcétera.

Capítulo 2 Diagnóstico de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gubernatura del Estado de México.

2.1 Diagnóstico General.

El diagnóstico es un procedimiento ordenado y sistemático para conocer, para comprender, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos. Es decir, los diagnósticos se realizan para conocer la situación de un cuerpo, de un ente, de un sistema, en este caso de una organización.

Para llevar a cabo un diagnóstico adecuado, es importante que quien lo va a realizar, cuente con determinadas habilidades o competencias, entre las que podemos citar: conocimientos teóricos de los temas por los cuales se hace el diagnóstico, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad, y para relacionar diferentes datos.

Cuando se piensa en un diagnóstico, normalmente se hace la analogía con el diagnóstico médico pues es el uso más común y conocido del término, en el que frente a una persona que muestra ciertos síntomas, por ejemplo: fiebre, tos, estornudos, escalofríos, el médico debe determinar cuál puede ser la causa que

produce dichos síntomas. Es decir, debe diagnosticar e identificar la enfermedad basándose en los síntomas actuales, la historia clínica y, en algunos casos, exámenes complementarios.

A partir de este uso básico, el empleo del término se ha extrapolado a otras áreas, aunque en todos los casos se mantiene la idea central de "procedimiento sistemático que permite identificar un problema". Por ejemplo, puede resultar necesario hacer un diagnóstico de por qué a una organización no le va bien, por qué hay deserción escolar en determinado nivel educativo, por qué en una universidad egresan pocos alumnos, entre algunas otras razones más.

Rosell (1990) considera el diagnóstico como una síntesis, una interpretación y una evaluación profesional de una situación. Dentro del diagnóstico tenemos el pronóstico, que indica las posibilidades de reversibilidad de una situación social que se estudia y los medios necesarios para mejorarla. Su sentido se ubica en el conjunto del proceso metodológico, pues no constituye un fin en sí mismo, su esencia es interpretativa, dado que la simple síntesis de información ya debe suponer cierta valoración dirigida a la comprensión de las necesidades. Por lo tanto, su esencia, lejos de ser descriptiva o analítica, es la interpretación y conceptualización de las necesidades de una organización a partir de algunos referentes teóricos.

2.2 Observación Participante por Área.

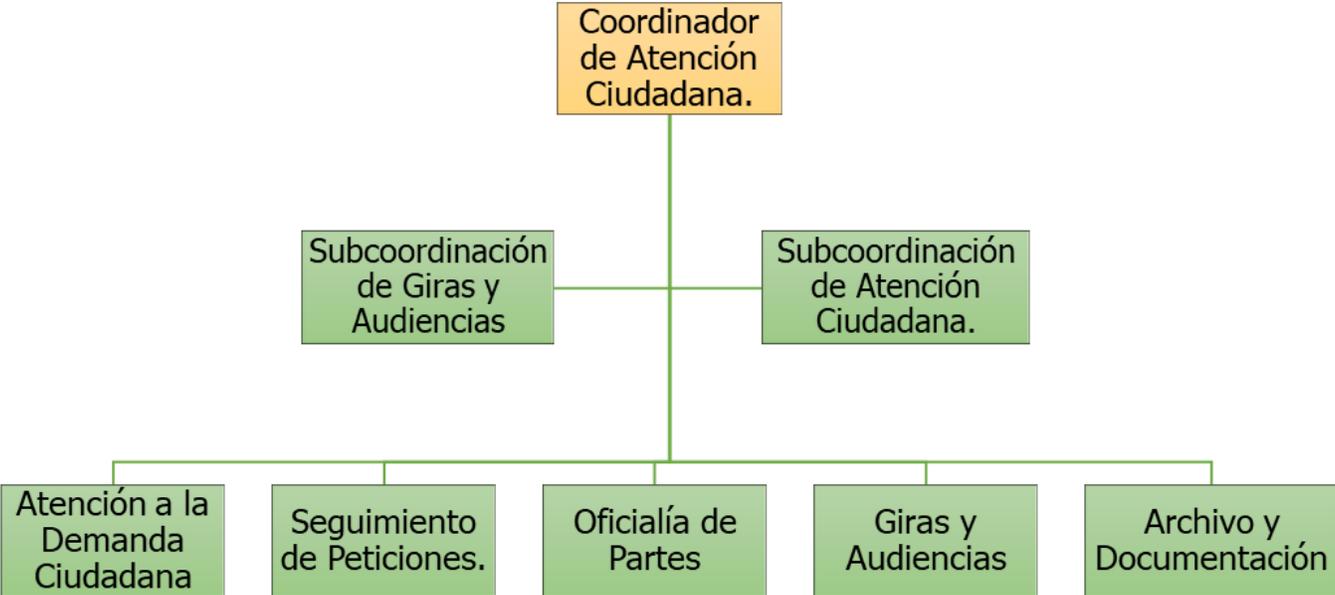
La observación participante, es una técnica cualitativa de obtención de datos e información, nos permite conocer mejor lo que ocurre en el interior de nuestro objeto de estudio. Se caracteriza por el hecho de que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados. Es decir, se convierte en "nativo" dentro de la situación o contexto

que se está analizando. Este método requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que se están observando. La incursión supone participar socialmente y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de la observación. La información que se puede recoger durante una observación puede ser de diversa índole, charlas informales, observación de los procesos de trabajo, participación en las actividades de los observados, etc.

Para poder conocer la realidad de la Coordinación de Atención Ciudadana, se llevó a cabo la observación en todas las Áreas y Departamentos que componen a la organización.

La Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gobernatura es un área de apoyo a la Administración Central del Poder Ejecutivo del Estado de México. Su objetivo es auxiliar al Gobernador del Estado en materia de atención a los Ciudadanos y Ciudadanas Mexiquenses que solicitan algún tipo de apoyo.

Esquema 2 Organigrama de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gobernatura.



Fuente: *Elaboración propia.*

Como podemos ver en el esquema 2, el cual es una ejemplificación de la estructura de la Coordinación de Atención Ciudadana, de acuerdo a como funcionan los procesos de trabajo y de organización, ya que no existe un organigrama oficial de la dependencia. La primera razón es que esta coordinación a pesar de asistir a la oficina del gobernador del estado, se encuentra adscrita y dentro de la jerarquía orgánica de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, situación que se planteó en su momento ante el Coordinador y el Secretario Particular del Gobernador, modificar, pero no fue prioridad ni de interés total el llevarlo a cabo.

La Coordinación de Atención Ciudadana, se encuentra integrada por diversas áreas como lo es, Oficialía de Partes y Ventanilla de Recepción de Documentos, Giras y Audiencias, Archivo, Atención a la Demanda Ciudadana, Seguimiento de Peticiones, Área de Documentación.

La oficialía de partes, a través de sus auxiliares, está encargada de recibir las peticiones que ingresan de manera formal por medio de un oficio que debe cumplir ciertas características; documentos únicamente dirigidos al C. Gobernador del Estado, o al Coordinador de Atención Ciudadana, dirección del peticionario y número telefónico del mismo, así como el asunto de petición claramente redactado. Los auxiliares de esta área, reciben la petición, la sellan y la firman para así proceder a su captura en el Sistema de Seguimiento de Peticiones Ciudadanas (SISPEC), generando un recibo de confirmación con un folio que le es entregado al peticionario para su respectivo seguimiento dentro de los términos establecidos en el artículo 115 del Código de Procedimientos del Estado de México.

Observación en Ventanilla y Oficialía de Partes.

En esta área, se realizó la observación por tres semanas, la primera semana fue del 12 al 16 de febrero de 2018. Durante la estadía en esta área pude observar cómo llevaban a cabo los procesos organizacionales, el comportamiento de los integrantes en diversas situaciones a lo largo de todo el periodo laboral, cómo se desempeñan los servidores públicos estando en sus escritorios simplemente redactando las peticiones y cómo lo hacen estando en contacto con el ciudadano. En muchas ocasiones, los solicitantes de apoyo eran ciudadanos amables, respetuosos y educados, pero en otras ocasiones, estaban malhumorados, descontentos con la atención que se le había dado a su petición. Algunos de los colaboradores de esta área podían manejar perfectamente las situaciones difíciles, pero para otros les era imposible.

Una situación que se presentó durante esta primera semana, fueron problemas con los equipos de trabajo, las computadoras, los escáneres y las impresoras, pues debido a su antigüedad, presentaban fallas durante los procesos de trabajo, o bien no había abastecimiento de los consumibles que estos instrumentos requieren, lo cual entorpecía los procesos y retrasaba a los servidores públicos en su trabajo. Cabe mencionar que, platicando con los integrantes de esta área, cuestionaban la estadía y la observación que se les hacía, y era altamente notorio que modificaban su comportamiento, eso se pudo contrastar en las otras semanas que se estuvo presente en el área, ya que una vez conociendo al observador, se sintieron sin presiones y más libres de comportarse de la manera que comúnmente lo hacen.

La segunda semana de observación en esta área, fue del 9 al 13 de marzo de 2018, durante este tiempo se alternaron los horarios de estadía, el primer día fue por la mañana, el segundo por la tarde, el siguiente por la mañana, y los últimos

dos por la tarde, con esto fue posible percatarme, de cómo se comportan en los diferentes períodos de trabajo, son más eficientes por las mañanas y antes de la hora de comida, debido a que quieren apresurarse a terminar su trabajo para que no se acumule a la hora de regresar de comer, de igual manera porque está prohibido dejar alguna petición para el día siguiente, todo lo que ingresa en la ventanilla en un día, debe ser subido al SISPEC, el mismo día, sino son acreedores a una falta administrativa.

La tercera semana fue del 21 al 25 de mayo de 2018, a lo largo de este período se estuvo únicamente en la parte exterior de la oficina, es decir en el área o sala de espera en la que los ciudadanos peticionarios, esperan a que su documento sea recibido y atendido o bien a que les proporcionen informes sobre la situación de su petición. Aquí se pudo observar y escuchar las opiniones de los ciudadanos cuando están a la espera, lo que comentan sobre la atención del personal, sobre las situaciones que padecen y por las cuales están solicitando algún apoyo, algún descontento por el tiempo que han tenido que esperar para recibir una respuesta de su petición, entre algunos otros temas personales. Estando en este espacio la observación hacia los integrantes del área es nula, pues la ventanilla y las paredes de la oficina cubren todo lo que sucede dentro del área.

Al mismo tiempo, fue posible observar lo que sucede en la recepción de la CAC, la cual está integrada por dos recepcionistas, quienes se encargan de recabar los datos, pasar las solicitudes de audiencia con el coordinador, o algún integrante de las demás áreas.

El área de Giras y Audiencias, tiene a su cargo el acompañamiento al C. Gobernador del Estado de México durante las giras que realiza por el territorio estatal. Los colaboradores de esta área, ayudan al Gobernador con las peticiones de toda índole que le hacen los ciudadanos al inicio o al término de eventos de

carácter oficial, por medio de una papeleta que contiene ciertos cuadros para ser llenados, en los que se solicita datos como; nombre completo, dirección del peticionario, municipio, número de teléfono de contacto, tipo de petición; apoyo económico, en especie, material, gestión y un espacio en el que se hace una breve descripción de la petición, así como se especifica si la persona entregó algún documento. Cuando el evento finaliza y los colaboradores regresan a la oficina, suben las peticiones recogidas al sistema correspondiente para que inicie su seguimiento, o dependiendo de la situación de la petición se turna al área correspondiente.

El área de Audiencias, tiene como objetivo, atender a las y los ciudadanos que asisten directamente a la Coordinación con alguna petición, pero que no traen su solicitud de manera formal. Un asesor asignado a esta área con un perfil especial, tiene la tarea de atender al peticionario en un cubículo, escuchar su problemática y proceder a capturarla en el sistema, una vez capturado, se le otorga al peticionario una boleta con el número de folio de su petición y una boleta de turno en la cual se le informan los datos de la dependencia estatal a la cual fue turnada la petición, así como los números telefónicos para dar seguimiento. Dentro de esta área se encuentran colaborando alrededor de seis personas con perfiles profesionales de psicólogos, abogados, sistemas computacionales, administración, entre otros.

Observación en el área de Giras.

El área de Giras está integrada por 8 asesores, más un conductor quien se encarga de llevar a los asesores a los eventos que tienen que cubrir. Durante las giras que se llevan a cabo, los asesores junto con el coordinador de la oficina, su asistente y la subcoordinadora de Giras y Audiencias, se encargan de acompañar

al gobernador y atender las peticiones que le son hechas antes, durante y al finalizar los eventos a los que asiste.

Cuando alguien le solicita algún apoyo al gobernador una vez que termina la interacción con él, el peticionario es canalizado con un asesor, quien recaba los datos ya antes mencionados de la persona, le entrega una copia de la boleta en la que se inscribió su información, informándole sobre las condiciones y los términos de su petición. Una vez concluida la gira y retornado a la oficina, los asesores capturan los datos ya recolectados en el SISPEC y el proceso es el mismo que con cualquier otra petición, a no ser que sea por acuerdo, que significa que durante la misma gira el gobernador dio instrucciones para que se le apoye de inmediato a la persona, en este caso la petición pasa al área de Atención a la Demanda Ciudadana y se siguen los procesos correspondientes.

El trabajo en esta área es arduo, pues implica trasladarse a los eventos del gobernador, lo cual requiere en ocasiones tiempos de hasta 7 horas, y debido a que el personal tiene que estar 1 hora antes que el gobernador, las salidas son a muy temprana hora, en la madrugada. Los momentos más pesados de trabajo son al inicio y al final de la gira, pues es cuando los asesores tienen que ser muy hábiles, estar atentos, tener mucha paciencia y tacto, moverse entre las multitudes que se avasallan sobre el gobernador, soportar cualquier inclemencia climática, atendiendo en todo momento cualquier instrucción que se les pueda dictar.

La observación en esta área fue por cuatro semanas, durante el mes de junio de 2018, se asistió a dos giras por semana. Entre las cosas que se pudieron observar sobre el comportamiento y desempeño de los colaboradores de esta área fue que, al menos la mitad de este personal era de reciente ingreso, quienes se mostraban más entusiastas, más activos, aunque no era así en todo momento,

en otras ocasiones se les percibía cansados y perezosos ante la labor que les correspondía hacer, se alejaban del grupo del gobernador y con eso evitaban todo el ajetreo de estar cerca de él, en otras ocasiones elegían las áreas en las que sabían que no habría mucho movimiento de personas y con eso libraban los momentos más difíciles de la gira.

Quienes ya han estado más tiempo en esta área, conocían perfectamente los procedimientos de los eventos, de igual forma, a veces trabajaban muy bien, pero otras, tenían los mismos comportamientos de sus compañeros de nuevo ingreso, lo cual dificultaba la eficiencia de los trabajos de la coordinación en este caso. Los procesos aquí estaban bien definidos, existe un protocolo, conocido por todos los asesores, tanto en el movimiento del personal durante la gira como en el proceso de atender a los peticionarios.

Observación en el área de Audiencias.

El área de audiencias está integrada por alrededor de seis personas con perfiles profesionales de: psicólogos, abogados, sistemas computacionales y administración. El tiempo aquí fue de dos semanas y dos días, se estuvo presente dos días con cada asesor, alternado los horarios y los días en los que se observó.

Las situaciones más comunes en esta área, eran el trato diferenciado que los asesores tenían con los peticionarios, comúnmente eran ciudadanos de escasos recursos, con nivel de escolaridad baja o muy baja, por lo que era complicado para ellos comprender todo lo que los asesores les decían, sobre todo cuando se trataba de información legal. También el trato era diferente cuando el solicitante era hombre o mujer, joven, adulto o de la tercera edad. Fue muy común observar que los asesores diferenciaban el trato dependiendo de todos los factores antes mencionados.

Dos fueron los casos más alarmantes; el asesor A, con licenciatura en Derecho, 27 años, de sexo masculino, en la mayoría de las ocasiones en las que se estuvo presente tenía un trato más amable y atento con los hombres jóvenes, demostraba un notorio interés por ayudarlos a resolver su problema, o buscar alguna solución externa para el mismo, situación contraria con las mujeres a quienes en ocasiones ni siquiera las veía a su persona, demostraba un nulo interés por sus problema y no buscaba más allá de los procedimientos ya establecidos en la coordinación.

La asesora B, con licenciatura en psicología, 29 años de edad, sexo femenino, de igual manera demostraba comportamientos diferenciados a los peticionarios que atendía, durante el tiempo que se observó, el comportamiento y atención de esta asesora, se pudo documentar, que la forma de tratar a los ciudadanos dependía mucho de su situación emocional, en ocasiones su humor era muy bueno, lo cual se traducía en una excelente atención, pero en otras ocasiones era muy malo, lo cual se reflejaba en una atención indiferente y desinteresada hacia la persona. En una ocasión su humor estaba en estado de enojo por lo que durante una sesión de atención tuvo comentarios despectivos e insultantes hacia una peticionaria, quien era una mujer humilde, de escolaridad mínima, por lo que en ningún momento se defendió ante los comentarios de la asesora.

El asesor C, sexo masculino, 34 años, con licenciatura en derecho, durante la observación que se hizo, la única variación de comportamiento que presentó, fue para bien, pues su atención mejora considerablemente a comparación con lo que su jefe inmediato había comentado antes de iniciar las observaciones. El asesor se exhibió en todo momento mucho más amable, más atento, más interesado, hasta preocupado por la situación de los peticionarios que llegaron con él durante las observaciones que se hicieron, cuando por comentarios de su jefe y producto de su personalidad se sabía de antemano que era una persona inexpresiva e

indiferente ante el trato con sus peticionarios, la razón por la que estaba en esa área era por su denotada capacidad para los aspectos legales, lo cual quedó comprobado en la observación, gracias a la cual pudo mejorar su capacidad de atención, pues en diversas ocasiones preguntaba al observador cuales podían ser las estrategias para mejorar sus capacidades de atención.

El área de archivo tiene como propósito clasificar y ordenar en el lugar correspondiente toda la documentación que es manejada en la coordinación y que es enviada para su resguardo para los efectos que puedan ser requeridos en un futuro. Todas las peticiones que ingresan en el día, deben ser enviadas al área de archivo, para ser ordenadas y guardadas en carpetas de acuerdo con un sistema de archivo, eficiente y bien establecido. Se ordenan por tema, Dependencias del Gobierno del Estado de México, Dependencias del Gobierno Federal, Organismos Autónomos, Sindicatos, Ayuntamientos del Estado de México, UAEMEX, y demás previstos en el artículo 6 apartado A, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Todo esto con el objetivo de tener un respaldo para cualquier situación futura que pueda surgir con la petición del interesado o con el propio poder ejecutivo estatal. Una vez pasado cierto tiempo, toda la documentación de esta área es ordenada en carpetas específicas, empacada en cajas especiales y enviada al Archivo General del Poder Ejecutivo del Estado de México.

Observación en el área de Archivo.

El tiempo en este espacio fue corto, debido a múltiples factores como que el espacio de esta área es muy reducido para la movilidad de los individuos, no porque esté pequeño el cuarto, sino porque se encuentra lleno de estantes, archiveros, y escritorios en los que están acomodados todos los documentos que se manejan, por supuesto, los espacios en las que los integrantes de esta área

realizan sus labores de trabajo son los necesarios, ni más ni menos. Se permaneció aquí del 23 al 25 de abril del 2018, en estos días se pudo constatar de todos los procesos que llevan a cabo, los cuales están perfectamente establecidos y aprendidos por quienes los realizan.

La personalidad de los individuos que están aquí, va completamente de acuerdo con el trabajo que realizan, pues cuando se les cuestionó acerca del agrado de su labor, aseveraron que les gustaba mucho, se sentían muy bien en ese espacio con lo que hacían y sentían que su trabajo contribuía a la labor de la Coordinación de Atención Ciudadana. Expresaron algunas inconformidades como lo fueron, la antigüedad de los archiveros, cajones, estantes y demás objetos en los cuales acomodan la documentación del área. Hicieron saber que muchas veces ya han solicitado el cambio y mejoramiento de estos muebles, pero la respuesta siempre ha sido que no existe presupuesto suficiente para poder hacer la renovación, aunque no por ello dejan de hacerlo, cada que existe una oportunidad expresan la necesidad, importancia y el beneficio que traería el realizar estos cambios.

El área de Atención a la Demanda Ciudadana tiene como tarea, dar seguimiento a las peticiones que ya están siendo atendidas, comúnmente esta área se encarga de atender las solicitudes que se encuentran en Acuerdo y Atención por el Gobernador del Estado, aunque también se vigilan, las que ya están en atención, debido a cualquier otro motivo. Atención a la Demanda Ciudadana, también se encarga de atender las Audiencias Públicas, en las que el Coordinador, un enviado de la Secretaría de Desarrollo Social y uno de la Secretaría de Finanzas, entregan apoyos económicos a los ciudadanos que solicitaron ciertas cantidades de dinero para atender alguna carencia.

Observación en el Área de Atención a la Demanda Ciudadana.

En esta área, la observación fue mínima, pues la persona encargada de esta área rechazaba que se hiciera algún tipo de observación a su trabajo y a los procesos que llevaba a cabo. Fueron dos días con períodos de tiempo de 3 horas por sesión de observación.

Durante este período, se hizo notoria la actitud de la persona encargada de esta área, de superioridad, prepotencia, mal trato a sus subordinadas, control excesivo de las labores y de lo que hacían, sobrecarga de trabajo, trabajo de horas extra, delegación de responsabilidades, entre algunas otras más. Durante la plática con las dos servidoras públicas de esta área, se les preguntó, que sentían y pensaban al respecto de las actitudes de su jefa inmediata, a lo que respondían que en ocasiones era muy difícil y desagradable tener que soportar esas actitudes, pero no podían pedir un cambio, ni mucho menos renunciar pues eran el sustento de sus familias. Comentaron también, que la jefa de esta área gozaba de protección y privilegios por parte del coordinador de la oficina pues sostenía una relación íntima con él, por lo que mucho menos podían hacer alguna queja por temor a represalias en contra de ellas. Pero se sentían cómodas con el trabajo que hacían y con los procesos que llevaban a cabo, no eran difíciles para ellas y los conocían perfectamente, lo que les facilitaba mucho su trabajo. Además de que entre ellas se hacían compañía y se alentaban a continuar trabajando en el departamento.

En Seguimiento de Peticiones, una vez ingresadas las peticiones al sistema, esta área se encarga de ver el seguimiento de todas las peticiones sin importar su situación, a través del Sistema de Seguimiento de Peticiones Ciudadanas. Tanto el peticionario, como los servidores públicos de esta área utilizan este sistema, cuando el solicitante llama para conocer la situación de su

petición, aquí se encargan de proporcionarle la información que solicita y ayudarlo con cualquier situación que pueda surgir. A su vez, si el coordinador o algún subcoordinador solicita información sobre alguna petición aquí se encargan de proporcionarla. También realizan labores de organización y administración de los procesos de la coordinación. Supervisan las labores del área de archivo, atienden sus necesidades y todo lo relacionado con el departamento.

Observación en el Área de Seguimiento de Peticiones.

En este departamento la observación fue corta, un día, durante un periodo de 5 horas en el que la encargada de esta área nos explicó cómo eran sus procesos de trabajo. No presentó ninguna queja, ni ninguna irregularidad en su trabajo. La única oportunidad de mejora observable fue en los horarios, a pesar de que todos gozan de cuarenta y cinco minutos de tiempo para comer que los pueden disponer de entre tres y cinco de la tarde, el coordinador les otorgaba 60 minutos, la persona encargada de esta área se tomaba más de lo permitido y cuando se le buscaba o se le solicitaba alguna información de seguimiento de petición a veces no se encontraba en su lugar de trabajo.

Durante la observación que se hizo en esta área, también fue proporcionado un informe de desempeño laboral, con el cual pudimos analizar cuantas peticiones sistematizan quienes tienen esta tarea en la coordinación. Se conoció el trabajo que estaban realizando en esta área para actualizar los manuales de procesos organizacionales y la creación de un organigrama específico de esta oficina. Al igual que la iniciativa de mejora en los procesos de trabajo a partir de la implementación de tecnologías de la información y de comunicación, las cuales tenían un rezago pues dependía de la aprobación de otro departamento ajeno a la coordinación y de los recursos financieros disponibles.

El Área de Documentación, es una de las más importantes, pues aquí materializan la mayor parte de las peticiones que se hacen, aquí se redactan los oficios que van dirigidos a los Secretarios, Subsecretarios, Directores Generales, o titulares de área, a nombre del Gobernador, del Secretario Particular o del Coordinador, se solicita que se atienda el asunto de algún peticionario. En esta área se vinculan principalmente con Oficialía de Partes y con los Asesores de Giras y Audiencias, pues son ellos los encargados de redactar correctamente los documentos, Documentación los revisa, los corrige, da el visto bueno y son turnados para su respectiva firma, por alguno de los antes mencionados. Una vez firmados y listos se envían a los lugares correspondientes para tu atención.

Observación en el Área de Documentación.

En esta área, fue un poco complicada la observación, pues durante algunos meses estuvo sin responsable al frente. Cuando fue designado uno, estuvo alrededor de 2 meses en el cargo, sufrió de una enfermedad respiratoria por lo que tuvo que ausentarse aproximadamente 5 meses de su cargo, período durante el cual se asignó a una suplente, la cual cometía muchos errores pues no estaba capacitada y no era apta para el puesto. En esta oficina las principales problemáticas fueron: errores de redacción, de sintaxis y de ortografía, errores en cuanto al lugar al que debían de turnarse los documentos, los códigos que se utilizaban para esto, y dificultad en la comprensión de las peticiones hechas por algún ciudadano. Todo lo anterior, alentaba y entorpecía enormemente los procesos de trabajo, en ocasiones se tardaban hasta tres horas en un documento que podía atenderse en menos de treinta minutos, en otras, hasta más tiempo, ya que había que esperar a que se volviera a elaborar, se turnara a otras áreas, de nuevo a esta área para su revisión y envío a la dependencia correspondiente.

Existía también mucha tensión entre los colaboradores, se molestaban cuando sus oficios les eran devueltos porque les implicaba volver a elaborarlos y era más trabajo para ellos, lo cual claramente no les gustaba. También para el jefe de esta área era muy molesto regresar los oficios, más cuando se trataba de errores absurdos y sin sentido, pues los servidores públicos ya eran mayores de 25 años, con estudios profesionales, pero con la clara incapacidad de realizar perfectamente su trabajo, lo que generaba una tensión muy fuerte entre todos ellos, lo que provocaba que los procesos organizacionales no se cumplieran al cien por ciento.

2.3 Aspectos de Cultura Organizacional.

Como ya sabemos, la cultura organizacional es uno de los cimientos principales de las organizaciones. La observación participante llevada a cabo permitió también identificar los hábitos de trabajo, los ritos y ceremonias, las costumbres, los comportamientos, las reacciones, entre otros aspectos.

Los hábitos de trabajo representan el cómo se hacen las cosas. Uno de los hábitos más comunes en esta organización, es en cuanto, al humor del servidor público, en repetidas ocasiones su estado de ánimo influía en la eficiencia de su trabajo, y en la calidad de atención al ciudadano. La manera de percibir al ciudadano en muchas ocasiones era como un "pedinche", que solo venía a pedir porque "no tenía nada que hacer en su casa", o al analizar las peticiones entre los integrantes del área de oficialía de partes, el tema de la conversación era la forma de redacción de los documentos o el tipo de solicitudes que se hacían. Para poder medir el desempeño de quienes se encargan de la captura y atención a peticiones el Sistema de Seguimiento de Peticiones Ciudadanas, arroja mensualmente esta estadística, a partir de esto se elaboran informes de productividad y se toman decisiones al respecto.

Los ritos y ceremonias son los aspectos que rodean el trabajo, es muy común entre los funcionarios de esta oficina el “hacer tiempo” para llegar a la oficina, los controles de entradas y salidas se encuentran en la planta baja del edificio, y la Coordinación de Atención Ciudadana en el segundo nivel de la esquina sureste, por lo que un comportamiento muy común es que después de registrar su entrada, se llegan a tardar hasta veinticinco minutos en llegar a su espacio de trabajo.

Otro aspecto son las ausencias en horario laboral, a pesar de que existe un sanitario para mujeres y otro para hombres dentro de la oficina, era frecuente que salieran a los que se encuentran fuera de ella, y ocupaban hasta veinte minutos fuera de sus áreas de trabajo, ante el cuestionamiento de esta acción, la respuesta más común fue, que esto les servía para “despejar su mente”, “distraerse un rato” y “tomar aire fresco”. Otro comportamiento proveniente de quienes fuman, es el salir de sus espacios para fumar, algunos toman hasta 25 minutos para hacerlo, y comentan que eso les ayuda a “desestresarse” para poder continuar su jornada laboral “tranquilos”.

El horario de comida es fundamental. La Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios establece en su artículo 63, que los servidores públicos tendrán derecho a un descanso de media hora para comer. El coordinador de la oficina les otorgaba cuarenta y cinco minutos, hasta sesenta minutos, a excepción de cuando algún servidor público tenía que permanecer en una guardia nocturna, pero era muy frecuente que tomaran más de estos sesenta minutos, en ocasiones hasta setenta y cinco minutos.

La manera de llamar la atención era muy peculiar, en ocasiones el coordinador o algún jefe de área lo hacían personalmente y dentro de la oficina, pero otras eran frente a quienes estuvieran en el momento. Algunas veces las reprimendas no

eran muy duras, pero en otras si lo eran. Había situaciones evidentes en las que se demostraba que el coordinador o el jefe de área tenía sus “favoritos”.

Una costumbre muy peculiar de algunos, era el cambiar el orden de su espacio de trabajo, pues mencionaron que les gustaba que “las cosas se vieran diferentes”, “que no siempre fuera lo mismo”. Un aspecto más que acostumbraban los integrantes de esta oficina era en cuanto al horario de salida. La gran mayoría de ellos hasta veinte minutos antes de la salida ya habían guardado todo en su lugar de trabajo, apagado las computadoras, y preparado sus cosas para que, faltando cinco minutos para la hora de salida, salieran de la oficina y caminaran para registrar su salida.

2.4 Cuestionario de Ambiente Laboral y Procesos Organizacionales.

El ambiente laboral, es un concepto que se refiere al grado de satisfacción y comodidad de los empleados dentro de una organización o empresa. Es utilizado para medir el desarrollo organizacional, para construir una imagen de las necesidades de los integrantes de la organización sobre una gran variedad de temas, tales como una buena comunicación, la calidad del entorno de trabajo, los objetivos de la organización, entre otros.

Para mantener un buen ambiente laboral es necesario monitorearlo constantemente, además de organizar actividades que fomenten el trabajo en equipo, la tolerancia y el respeto. El cuestionario de ambiente laboral está hecho especialmente para medir el nivel de satisfacción en la convivencia de los colaboradores de la organización. Aplicar cuestionarios de ambiente laboral frecuentemente, asegura el éxito de las organizaciones, ya que un empleado feliz siempre será un empleado proactivo y hará que la organización donde labora sea lo más eficaz y eficiente posible.

Aplicar cuestionarios de ambiente laboral nos ayuda también a encontrar solución a los problemas que puedan presentarse dentro de la organización. Muchas veces creemos que el malestar se debe a elementos externos, lamentablemente la mayoría proviene desde adentro.

De igual manera, se aplicó un cuestionario de procesos organizacionales con el objetivo de conocer aspectos en la Coordinación de Atención Ciudadana, el conocimiento que tienen los empleados sobre ellos, su opinión, y su sentir con respecto a los procesos organizativos de la coordinación.

Justificación del instrumento y población objeto de estudio.

En la actualidad, muchas organizaciones se preocupan por la opinión de sus colaboradores. Se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción y motivación de los integrantes para saber cómo se puede mejorar, consiguiendo así organizaciones más eficientes y con mejores resultados. Para ello utilizan los estudios de ambiente laboral.

La percepción sobre los distintos procesos de una organización, proyectos, resultados, decisiones y procedimientos es diferente según si el puesto que se ocupa está en la zona superior del organigrama de una organización o en otros niveles más bajos. La percepción de los empleados influye en sus conductas y, por este motivo, interesa que sean conocidas y tomadas en cuenta por parte de la cúpula de una organización.

Los diagnósticos de ambiente laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, analizar el "ambiente" o percepción de una organización en un momento dado. La información recogida a través del cuestionario, siempre que éste se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia organización.

Además de los beneficios que reporta a los directivos, realizar un estudio de ambiente laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y tomadas en cuenta por los responsables de la gestión de la organización, redundará en una mejora del ambiente laboral.

El cuestionario se aplicó a los empleados que realizan un trabajo operativo en la Coordinación, desde la recepción, oficialía de partes, atención a la demanda ciudadana, audiencias, giras, archivo y demás personal que lleva a cabo algún proceso organizacional operacional y que no ocupe un puesto de dirección dentro de la organización.

Sectores del cuestionario.

Los cuestionarios están integrados por 7 sectores, cada uno pensado específicamente para esta organización. Autonomía; cómo se siente y se comporta el individuo personalmente con respecto a las afirmaciones que se le presentan. Cohesión; es la unión o relación estrecha entre todos los integrantes de la organización, cómo se sienten respecto a sus semejantes y a sus superiores. Presión, aquí se analiza cuál es el sentir del empleado con respecto de su carga de trabajo. Reconocimiento; se plantea que el colaborador de la organización exprese su opinión con respecto al reconocimiento a su desempeño laboral. Equidad; ésta enfocado a conocer si el trato que existe entre los empleados es cordial, así como el proveniente de los jefes superiores. Innovación; es el sector que cierra el cuestionario pues en éste se plantea conocer si los individuos están dispuestos a aportar ideas que ayuden a mejorar la eficacia de la organización.

Así estarán establecidos ambos cuestionarios, que buscarán conocer la opinión del personal en cuanto al Ambiente Laboral y Procesos Organizacionales. Cada uno de los cuestionarios cuenta con afirmaciones elaboradas específicamente

para conocer los aspectos que el respectivo cuestionario tenga el propósito de indagar.

Cuadro 2.1 Composición de la Coordinación de Atención Ciudadana

Cantidad de Servidores Públicos	Edades	Promedio de tiempo de laborar en la Oficina	Confianza	Sindicalizado
Total: 57				
1	20-24	1 año	0	0
8	25-29	5 años	7	1
11	30-34	9 años	6	5
13	35-39	13 años	5	8
8	40-44	17 años	2	6
7	45-49	18 años	3	4
4	50-54	19 años	1	3
2	55-59	20 años	0	2
1	60-64	22 años	0	1
1	65-69	25 años	0	1
0	70-74		0	0
1	75-79	28 años	0	1

Fuente: *Elaboración propia con base en pregunta directa sobre su edad.*

El cuadro 2.1 expone de manera detallada la composición de la CAC, a partir de datos principales como la edad, tiempo de laborar en la oficina, si son empleados de confianza o si son sindicalizados, con estos datos podemos contrastar el análisis que se hace de las diversas problemáticas.

2.5 Análisis de los Cuestionarios.

El análisis e interpretación de los datos de los cuestionarios, se hará de acuerdo con Taylor & Bodgan (2000) quienes plantean el tratamiento de los datos a través de un análisis comprensivo, articulado sobre la comprensión, análisis de la percepción y rastreo de éstos, mediante la búsqueda de categorías

fundamentales en los hechos que sean descritos a lo largo de los diferentes instrumentos utilizados en el diagnóstico e investigación.

Se aplicará un procesamiento estadístico, calculando frecuencias de respuesta y porcentajes que representan éstas, lo cual permitirá hacer un análisis de percepción a partir de los datos que resulten de los cálculos correspondientes.

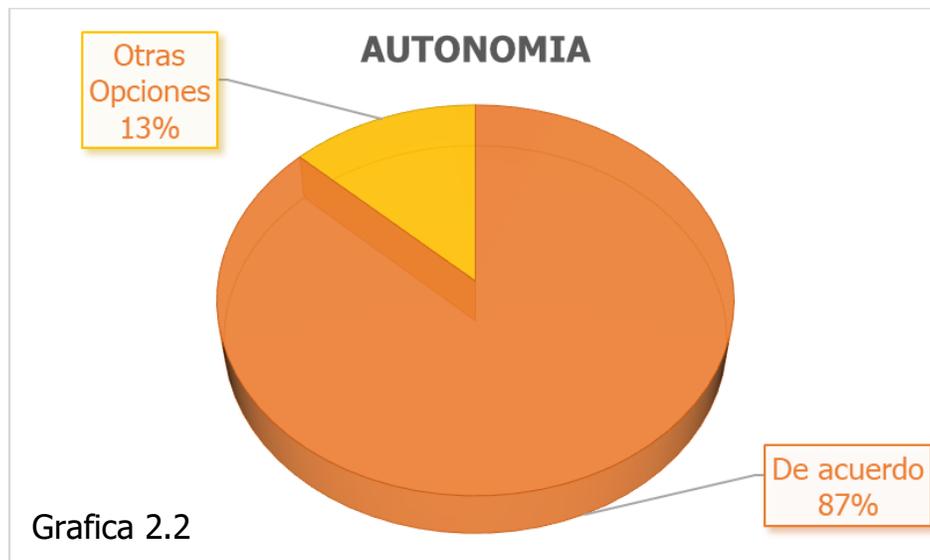
La intención de estos cuestionarios, es poder comprender, desde una base cuantitativa, cuáles pueden ser las principales áreas de oportunidad de mejora en la Coordinación de Atención, al mismo tiempo, los cuestionarios tienen un carácter exploratorio, que permiten conocer los fenómenos resaltantes de la investigación, con datos que se pueden presentar agrupados en categorías de análisis fundamentales, permite realizar un análisis breve de las ideas más relevantes que sugieren las respuestas más frecuentes en cada una de las secciones de los cuestionarios.

2.5.1 Análisis de los Cuestionarios de Ambiente Laboral.

La primera sección contiene enunciados de introducción a la temática de ambiente laboral. En esta sección las respuestas con mayor frecuencia de elección son; de acuerdo y totalmente de acuerdo, estos enunciados están enfocados a conocer el sentir del servidor público hacia la organización para la que trabaja, desde el ambiente laboral en general, la limpieza del área de trabajo, satisfacción del trabajo que realiza, pertenecía a la organización, y el salario que perciben en relación con el trabajo que realizan. Por lo que se asume que más del 55% de los colaboradores en esta oficina, tienen un sentimiento positivo de y hacia la organización.

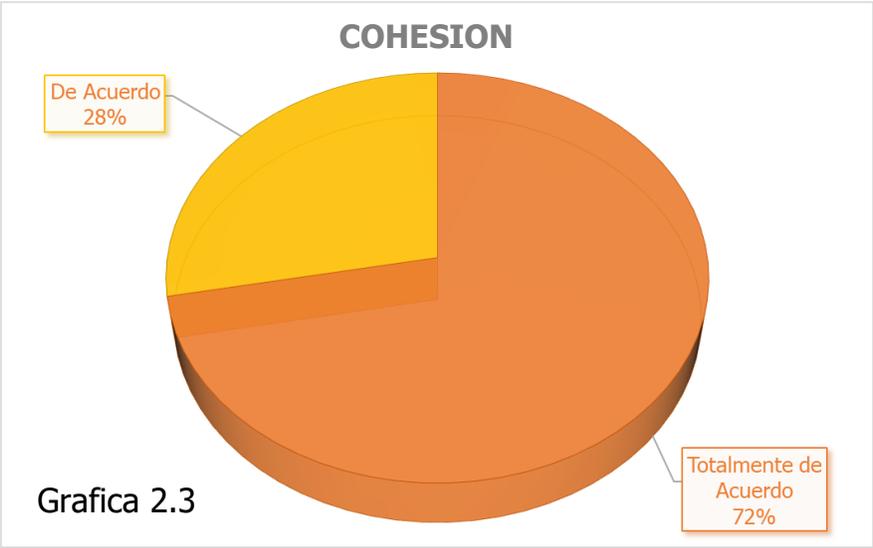
La siguiente sección es Autonomía, este apartado busca conocer si el servidor público se siente libre dentro de la organización o siente que está totalmente

supeditado a un orden o a un individuo. Aquí el 87% respondieron, De acuerdo, lo que quiere decir que los cuestionados, sienten una autonomía, pero no es completa, lo cual es completamente normal en una organización de la administración pública, pues existe un ordenamiento legal y estructural que les hace percibir que están supeditados a un orden jerárquico y de trabajo. (Grafica 2.2)

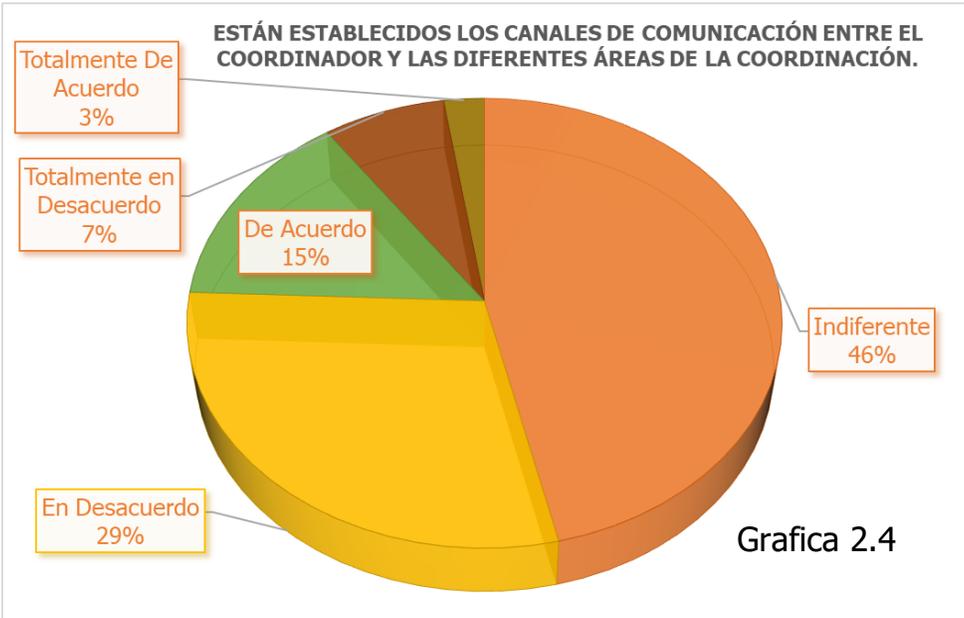


Cohesión, es el apartado siguiente en este cuestionario de Ambiente Laboral. Es uno de los más importantes en este instrumento de obtención de información, pues a partir de éste conocemos, como se siente el servidor público en el ambiente de trabajo con sus compañeros de oficina y con sus jefes inmediatos. Los enunciados se integran por aspectos como: el trabajo en grupo y equipo, la apertura y confianza con los jefes inmediatos, y por último los canales de comunicación entre los propios colaboradores de la oficina y hacia sus jefes inmediatos. Aquí en nueve de las trece respuestas más del 72% respondió Totalmente de Acuerdo, con algunos enunciados en donde la respuesta es De Acuerdo con un 28%, estas respuestas fueron en los enunciados que tienen que ver con la comunicación con sus compañeros de trabajo, es decir que ellos

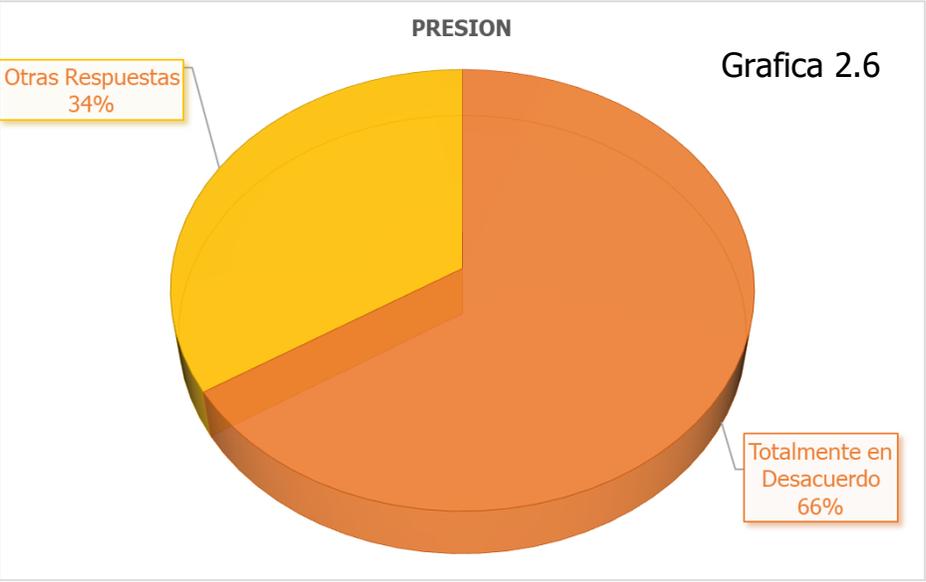
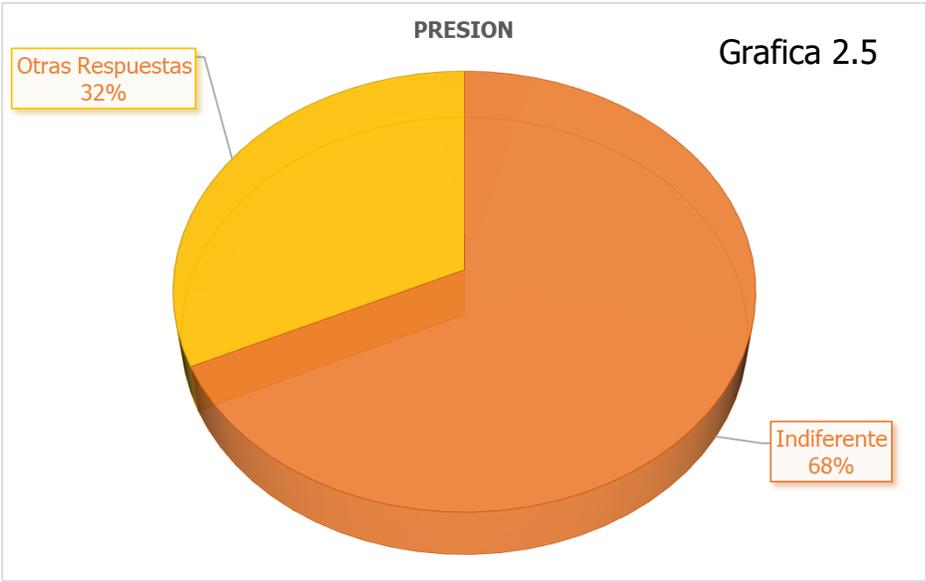
sienten en general que existe una buena comunicación entre ellos, para cualquier asunto ya sea laboral o personal. (Grafica 2.3)



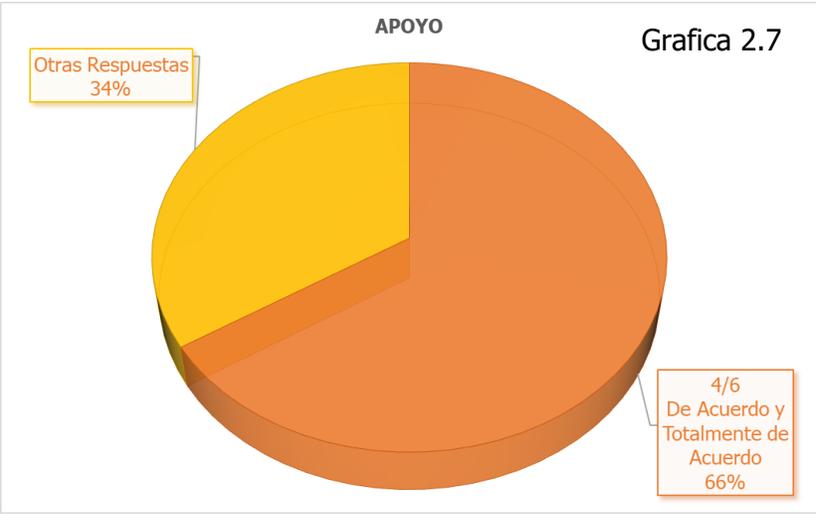
Con excepción de un enunciado en donde se pide que expresen si los canales de comunicación entre la dirección y las diferentes áreas de la coordinación están bien establecidos, en dicho enunciado la respuesta más repetida con 46.34% fue Indiferente, por lo que se comprende que los colaboradores de esta área no reconocen que existan canales de comunicación correctamente establecidos o que los existentes funcionen adecuadamente, entre los mandos superiores y medios, hacia el personal operativo. (Grafica 2.4)



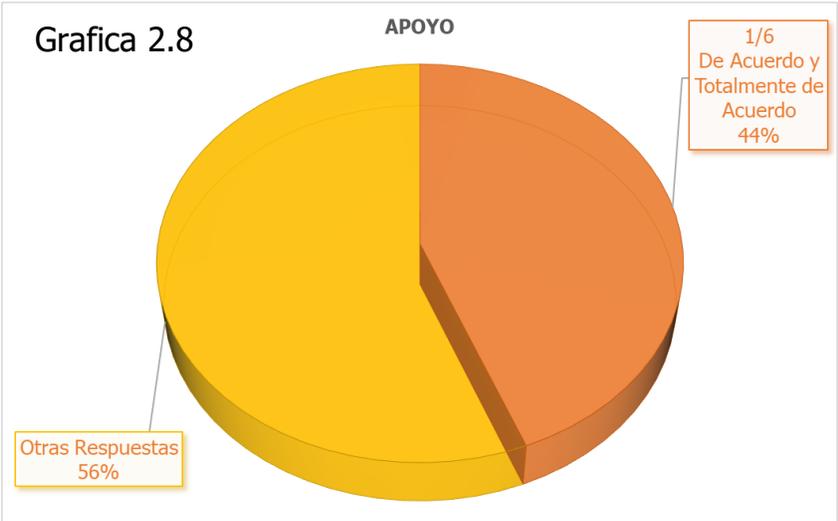
La sección Presión, con la cual se busca percibir si los servidores públicos de la coordinación sienten una fuerte presión al realizar su trabajo y si su lugar de trabajo es apto para realizarlo. Las respuestas más presentes con 68% fueron Indiferente (Grafica 2.5), y en un enunciado, Totalmente en Desacuerdo con 65.85%, (Grafica 2.6), por tanto, se percibe que no consideran que su lugar de trabajo sea un espacio relajado para llevarlo a cabo, pero en contraposición a ésto, no consideran que su trabajo les provoque estrés o que tengan que llevar a cabo esfuerzo adicional y desafiante para cumplir con sus deberes.



Apoyo, es la parte en la que al servidor público se le cuestiona sobre su jefe, la opinión que tiene de él y hacia él, el apoyo que puede recibir de él y la comprensión que puede tener el jefe para aspectos que puedan no ser laborales. En cuatro de seis de los enunciados, las respuestas más frecuentes son, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, con una frecuencia del 66.66% por lo que en general, los integrantes de la Coordinación sienten un respaldo de sus jefes y pueden confiar en ellos para aspectos que no sean laborales. (Grafica 2.7)



En uno de los dos enunciados restantes, la respuesta más frecuente con 44% fue indiferente, por lo que piensan que no existe un interés por parte de su jefe para que se desarrollen profesionalmente, es decir para que se superen ellos mismos, para que busquen un grado académico más alto, o que busquen mejores formas de hacer su trabajo. (Grafica 2.8)



En la sección Reconocimiento, se habla sobre el reconocimiento que se le pueda dar al servidor público por un trabajo bien hecho, o si le señalan sus errores cuando se habla sobre el rendimiento. En ambos casos con 70.73% y 58.53% las respuestas fueron, Indiferente, interpretando esto, se concluye que a los colaboradores de la CAC, no se les reconoce cuando hacen bien su trabajo, es decir, el hacer un buen trabajo pasa totalmente desapercibido ante su jefe, no obstante, cuando cometen algún error es muy poco frecuente que se haga alusión al nivel de rendimiento que tienen en la oficina, sino simplemente se les hace ver el error que cometieron para que lo corrijan y no vuelva a ocurrir. (Graficas 2.9 y 2.10)



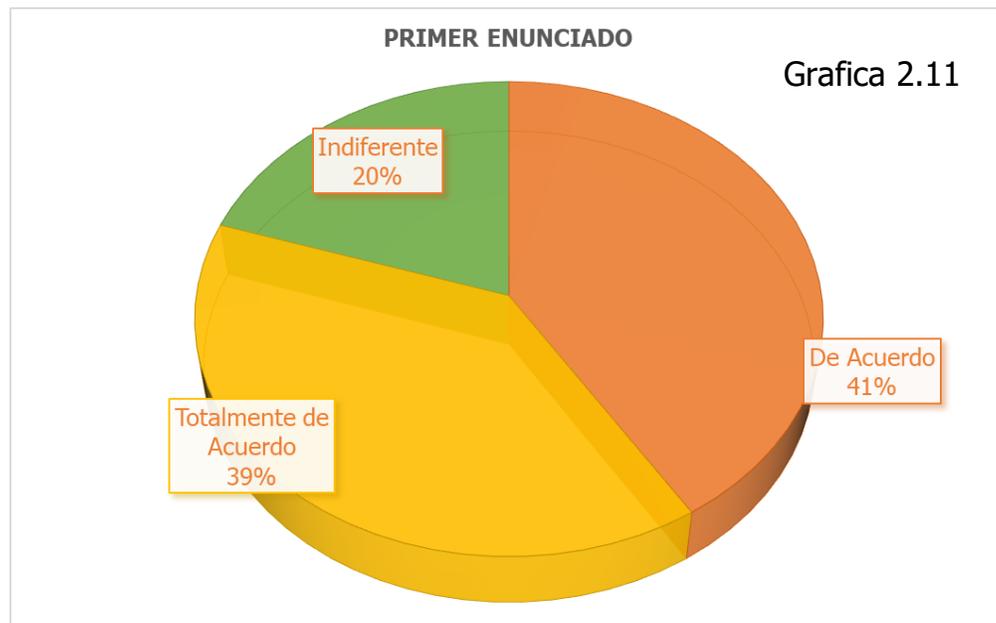
Por último, la sección de Equidad en la que se hace referencia al trato que el jefe tiene para con el personal a su cargo y entre los propios integrantes de la Coordinación. Aquí se procura conocer como es el trato del jefe hacia subordinados, si existe alguna preferencia y diferencia de trato, o existen favoritos en la oficina. Los servidores públicos sienten en cierta medida, que el trato de su jefe hacia ellos es igualitario, que no existen diferencia de tratos por ningún motivo, el jefe no tiene favoritos por lo que pueden confiar en que las oportunidades y las circunstancias de trato son en igualdad. De igual manera el trato que cada uno percibe de parte de sus compañeros los hace sentirse bien. Pero piensan que es muy poco probable que su jefe los pueda halagar sin ningún motivo claro y aparente.

Producto del análisis de estos cuestionarios, se complementa el diagnóstico que se llevó a cabo, para conocer las áreas de oportunidad de mejora en la Coordinación de Atención Ciudadana, en los aspectos acordados con el coordinador, Ambiente Laboral y Procesos Organizacionales.

2.5.2 Análisis de los Cuestionarios de Procesos Organizacionales.

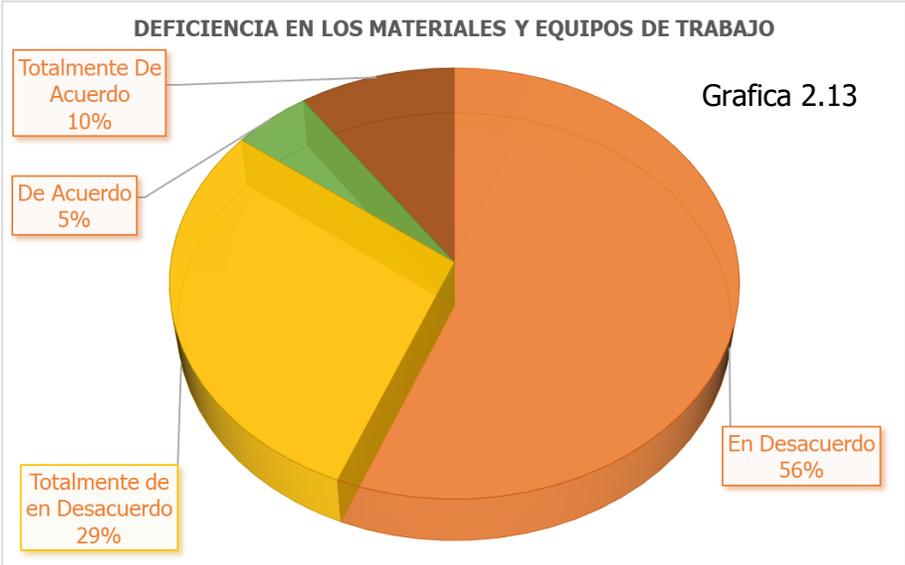
La primera parte de este cuestionario, busca indagar de una manera general, como percibe el servidor público el desarrollo de sus actividades, si puede contribuir a la mejora de éstas, si las herramientas de trabajo que utiliza son adecuadas y si se identifican necesidades de capacitación. En los primeros dos cuestionamientos, las respuestas más frecuentes fueron: De acuerdo, es decir que los colaboradores sienten en cierto nivel que contribuyen a los procesos de planificación en su área de trabajo, y si existiera un nuevo plan estratégico de trabajo, estarían dispuestos a aportar ideas a él. En el enunciado número 1 el 39.02% esta, Totalmente de Acuerdo y el 19.51% le es, Indiferente. Mientras

que en el Enunciado 2, el 48.78% está, Totalmente de Acuerdo. (Graficas 2.11 y 2.12)

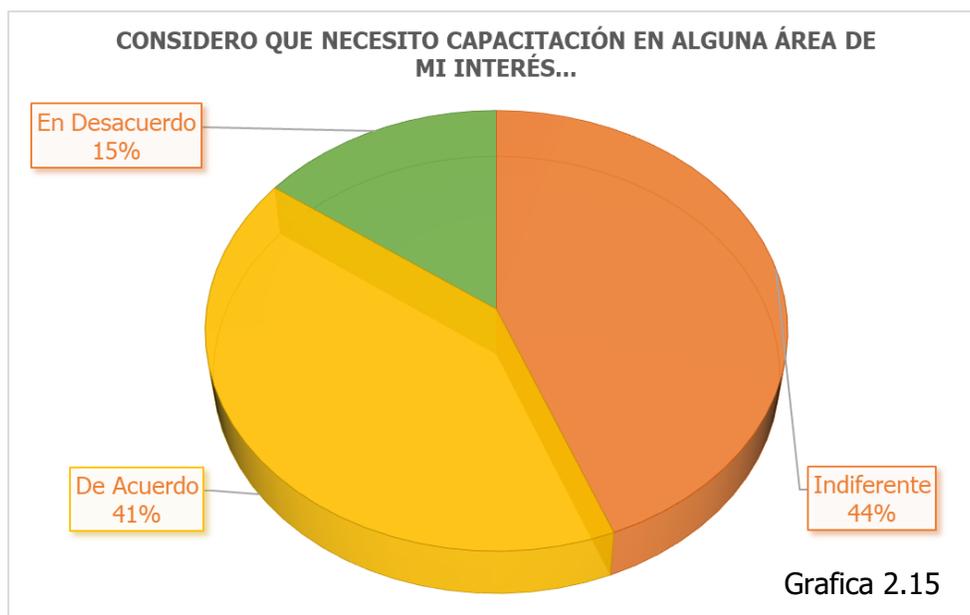


Una de las áreas de oportunidad de mejora que se percibió desde el inicio de este diagnóstico, fue en cuanto a los materiales y equipos de trabajo, los cuales son deficientes, sin un mantenimiento frecuente, con una obsolescencia de varios años, al respecto se confirma esta observación pues un 56.09% están, En

Desacuerdo, respecto a creer que cuentan con lo necesario para realizar su trabajo, el 29.26% está, Totalmente en Desacuerdo, 4.87% está De Acuerdo, y el 9.75% está Totalmente de Acuerdo. (Grafica 2.13) Del mismo modo un 61.13% están, En Desacuerdo, en que las herramientas y equipos que utiliza reciban un mantenimiento adecuado, el 34% está Totalmente en Desacuerdo, y al 4.87% le es indiferente. (Grafica 2.14) Lo anterior responde en un alto número de ocasiones a que la eficiencia en los procesos de trabajo se ve afectada, lo que se traduce en retrasos en las entregas, largos tiempos de atención, errores en la recopilación de información y errores al turnar las respectivas peticiones a las dependencias para su atención.



En el enunciado número seis, a un 43.90% les es, Indiferente, el necesitar algún tipo de capacitación para desarrollarse mejor en su área de trabajo, lo cual se contradice con la solicitud de los jefes inmediatos, los cuales en al menos un tema urgieron la necesidad de capacitar al personal a su cargo. El 41.46% está, De Acuerdo en necesitar capacitación en algún tema, a pesar de no ser la mayoría si es un porcentaje considerable, solo el 14.63% estuvo, En Desacuerdo con que se le proporcione capacitación. (Grafica 2.15)



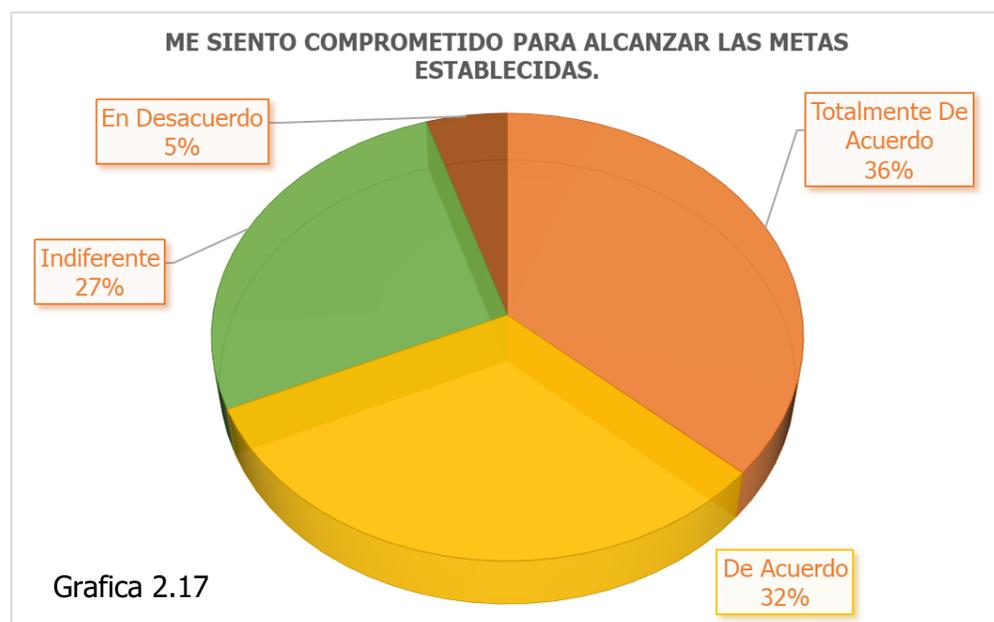
En el enunciado número siete, los servidores públicos expresan con un 100% en, Totalmente de Acuerdo, que los ciudadanos están recibiendo la atención y el servicio que demandan de la Coordinación. Percepción que se contradice con la nula satisfacción que expresan los ciudadanos sobre la atención que se les da.

Respecto a la Autonomía, los enunciados de este apartado permiten conocer la responsabilidad con la que asumen su trabajo, el compromiso que tienen con éste y su pensamiento ante las líneas de mando. Las respuestas mayoritarias con, 82.92%, Indiferente y con 17.08%, De Acuerdo, los integrantes de la Coordinación no están convencidos de que asuman con responsabilidad el trabajo

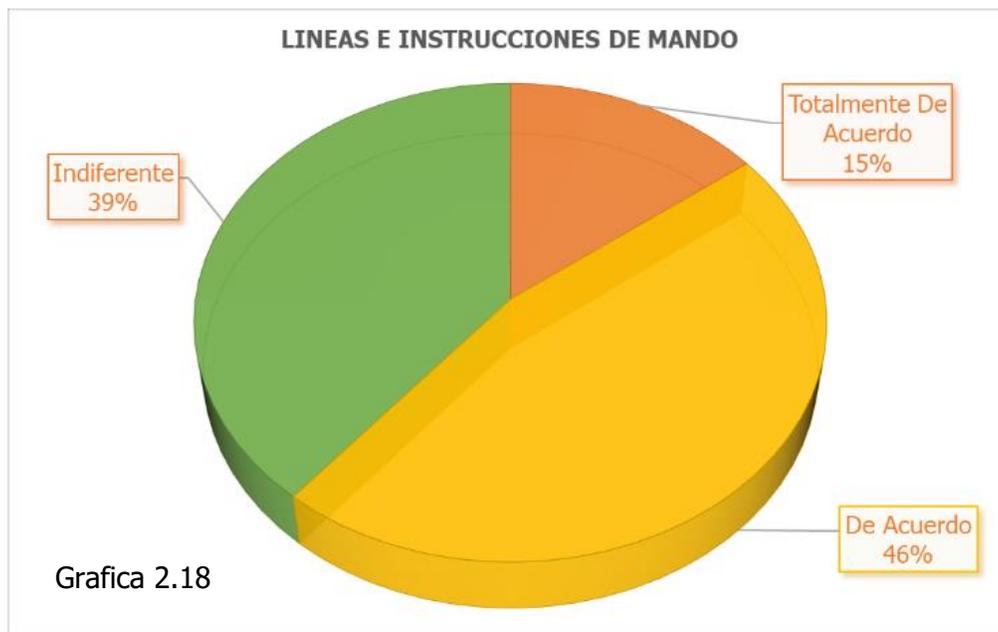
que realizan y por lo tanto no tienen un alto compromiso con el mismo. (Grafica 2.16)



Ante el compromiso para alcanzar las metas establecidas, un 36% está Totalmente de Acuerdo, por lo que la percepción es que, si hay un compromiso para cumplir las metas de su área de trabajo, el 32% solo está de acuerdo y a un 27% le es Indiferente, lo que se percibe ante esto es una actitud de apatía y desinterés por el tema. (Grafica 2.17)



Pero cuando se trata de las líneas de mando su respuesta disminuye, no considerablemente, pero si lo hace, aquí lo más frecuente con un promedio de 46.37% es, De Acuerdo, lo que nos permite deducir que, si están conscientes de que existen instrucciones de mando claras y los canales de comunicación para éste, son eficientes, aunque no están del todo convencidos de ésto, pues al 39% le es indiferente y solo el 14.63% piensa que todo está bien en las líneas de mando. (Grafica 2.18)

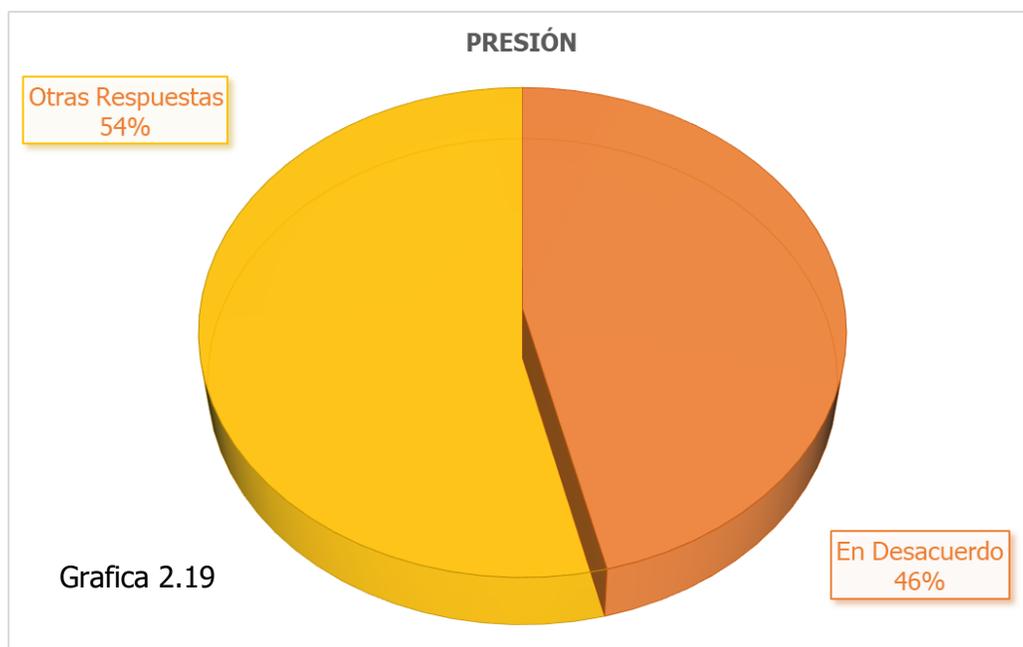


El apartado Cohesión, sigue una línea que busca obtener información enfocada al trabajo en equipo, a la relación con el superior inmediato con respecto de los procesos de trabajo, y por último con la información que se comunica en la Coordinación. Para los servidores públicos de esta oficina, el trabajo en equipo es el adecuado, pues con más del 60% están, Totalmente de Acuerdo, en que pueden resolver los problemas que surjan si se trabaja en equipo. La relación con su superior inmediato con respecto a los procesos de trabajo es buena, aunque no lo consideran del todo una persona apta para supervisarlos, los escucha, es tolerante, les comunica y orienta sobre los procesos de trabajo en

sus respectivos departamentos, pero el superior no realiza revisiones y evaluaciones regulares de trabajo.

La información circula con regularidad por los departamentos de trabajo, sin embargo, consideran que no están bien establecidos los canales de comunicación entre el coordinador y éstos, pues opinan que hay intermediarios, producto de lo cual, la información después no es clara y correcta, preferirían algún tipo de mecanismo directo para que la información que les llegue provenga directamente del mando superior.

La sección de presión, en la cual la respuesta más numerosa con 46.34% fue En Desacuerdo, por lo tanto, no consideran que tengan mucho trabajo la mayoría del tiempo y que tengan poco tiempo disponible para realizarlo. (Grafica 2.19)

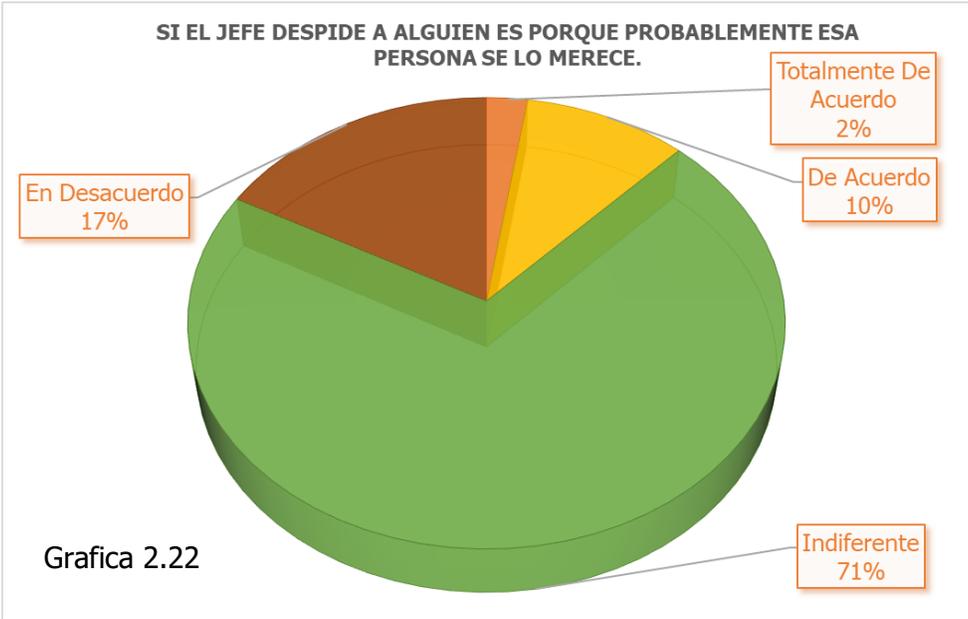
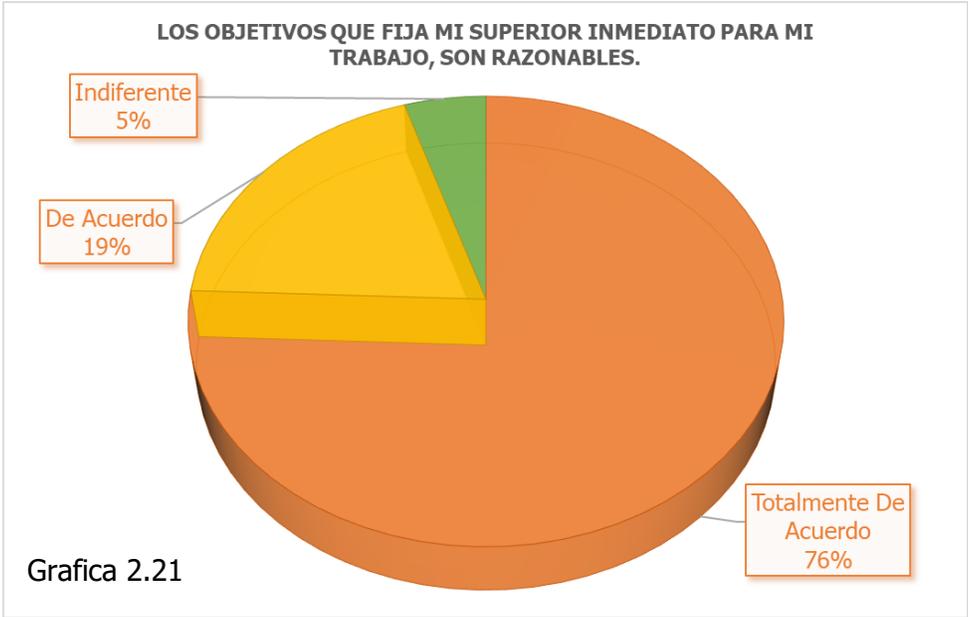


Los enunciados de reconocimiento nos permiten conocer sobre las promociones y ascensos, así como el reconocimiento que puede existir a los esfuerzos y aportaciones, y si las evaluaciones que se les hacen son justas e igualitarias. En la primera parte las respuestas están, En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, con más del 63% y 37% respectivamente pues piensan que las

promociones y ascensos no se dan por mérito, trayectoria, o reconocimiento, sino por influencias, amiguismos, compadrazgos o cuotas y que muy pocas veces se busca dentro de la organización misma a la persona que pueda ocupar un nuevo puesto de dirección. En cuanto al reconocimiento, existe un mismo número de individuos que están, 31.70%, De acuerdo y 31.70% que les es, Indiferente, el que exista un reconocimiento a los esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización. Se muestran mayoritariamente, Indiferentes, con las conclusiones que se obtienen de las evaluaciones sobre su desempeño. (Grafica 2.20)



En la sección de Equidad, podemos percatarnos, que con 75.76%, los servidores públicos de la Coordinación están, Totalmente de Acuerdo, en que los objetivos que fija su superior inmediato con respecto al trabajo son razonables (Grafica 2.21), situación contraria a los despidos, si el jefe despide a alguien, a 70.73% les es Indiferente, que sea porque la persona se lo merezca. Lo cual sucedió en dos ocasiones durante el desarrollo de este proyecto, servidores públicos fueron despedidos por prejuicios del líder de la organización. (Grafica 2.22)



Por último, en el rubro de Innovación, se intenta indagar sobre las condiciones y oportunidades que tienen los servidores públicos de esta organización para la innovación, para la proposición de ideas que ayuden a mejorar los procesos organizacionales de la Coordinación. Están Totalmente en Desacuerdo, en más del 64% de los enunciados y les es Indiferente en un 36%, en los enunciados en los que se les cuestiona sobre la pertinencia de hacer propuestas innovadoras de mejoras en los procesos organizacionales de trabajo, es decir que sienten una

total desconfianza y desaliento por parte de sus jefes al querer proponer ideas nuevas. El ambiente laboral en el que se desenvuelven, no apoya en ninguna medida la innovación, y no piensan que los directivos de la organización puedan reaccionar de manera positiva ante la propuesta de nuevas ideas. (Grafica 2.23)



Contrario al Ambiente Laboral, en los Procesos Organizacionales existen más respuestas negativas que positivas, los servidores públicos de la coordinación consideran que existen numerosas deficiencias en los aspectos organizacionales, los cuales deberán ser atendidos con premura en la propuesta de mejora.

2.6 Taller de Identificación de Problemáticas.

Para poder identificar cuáles son los síntomas de problemas que existen en la coordinación, se propuso la realización de un taller con el líder de la organización, los directivos de las áreas y aquel funcionario que tuviera un puesto de mando dentro de la coordinación. Este taller tuvo como principal objetivo, que las problemáticas que existían en la organización fueran identificadas por los propios componentes directivos, se hizo una lista de éstas, se priorizaron y se elaboraron los planes de trabajo, pues de los mismos directivos, debía ser gran parte la

responsabilidad de que las mejoras se llevaran a cabo y generaran los resultados esperados.

Para identificar los síntomas, se siguió un procedimiento recomendado por el Desarrollo Organizacional, aunque el agente o facilitador puede modificar algún aspecto de acuerdo con el grupo de trabajo con el que se llevará a cabo el taller. El proceso tuvo las siguientes etapas; 1.- Se explicó al grupo de trabajo la metodología del diagnóstico organizacional y los resultados esperados, enfatizando la manera en que deben expresarse los llamados "síntomas"; 2.- se pidió a cada miembro del grupo que escribiera los síntomas que considerara relevantes y que estuvieran relacionados con su área; 3.- Una vez que cada uno de los integrantes del grupo redactó su propia lista de síntomas, se procedió a la elaboración de una lista colectiva; 4.- Cuando la lista colectiva estaba terminada, se llevó a cabo un proceso de síntesis y generación de problemas generales. La síntesis por estructuración es la que utilizo aquí, en donde se clasificaron los síntomas por naturaleza, prosiguiendo a identificar el tipo de acciones que habrían de llevarse a cabo para resolver los problemas generales.

Se establecieron siete categorías; 1.- Síntomas fuera de control; 2.- síntomas de objetivos, valores, estilo; 3.- síntomas de estructura; 4.- síntomas de proceso; 5.- síntomas graves; 6.- síntomas leves; 7.- consecuencias; 8.- consecuencias graves.

Una vez clasificados los síntomas en estas estructuras, se procedió a su transformación en problemas generales y a una priorización de acuerdo con el alcance de resolución, con base en el tiempo y los recursos que se tengan disponibles para atenderlos. Se les pidió a los miembros del grupo que estructuraran los problemas por orden de importancia, siguiendo instrucciones para que los resultados de esto fueran presentados en una matriz.

El planteamiento de las soluciones fue el siguiente paso de llevar a cabo. Dentro de los mismos grupos de trabajo les fueron asignados un número de problemas

y ellos mismos tuvieron que generar posibles soluciones para la atención de estos.

Posteriormente, se elaboraron los planes de trabajo, en los cuales se definieron a los responsables, el tiempo y el presupuesto, en caso de ser necesario, para implantar las acciones necesarias.

El taller se llevó cabo el 23 de julio de 2018, en la Coordinación de Atención Ciudadana de la Oficina de la Gobernatura, con la participación de los directivos de todos los departamentos de la Coordinación y con el Coordinador de la Oficina. La sesión del taller se llevó a cabo por seis horas con un receso de quince minutos.

Durante el taller se les explicó a los participantes, cuál sería la dinámica a lo largo del mismo, se hizo una exposición tanto de la razón y la importancia de hacer esta actividad para el proyecto y los beneficios que traería la identificación de la problemática y la propuesta para resolverla surgiera de ellos mismos. Una vez explicada toda la dinámica del taller, se procedió a la identificación de los síntomas de acuerdo con el proceso mencionado anteriormente.



Coordinación de Atención Ciudadana, Taller de Identificación de Áreas de Mejora, priorización de atención y Resolución de la problemática.





Junio de 2018





Instruyendo el contenido del taller y las dinámicas de trabajo que se llevaron a cabo. 92

2.6.1 Problemáticas Generales.

Como se mencionó, los servidores públicos de la CAC tuvieron la tarea de estructurar una lista con las problemáticas generales. A continuación, se presenta esta lista que surgió de los propios directivos de la organización:

- Falta Comunicación Organizacional.
- Procesos de Trabajo obsoletos.
- Trabajo en Equipo.
- Baja eficiencia provocada por las deficientes herramientas de trabajo.
- Lentitud en los procesos de trabajo.
- Estética de las áreas de trabajo.
- Falta de motivación para la innovación.
- Rumores y acusaciones infundadas que circulan entre los integrantes de la organización.
- Falta de mobiliario para realizar bien el trabajo.
- Falta de espacio en el área de archivo.
- Falta de capacidad de resolución de los problemas presentados por los ciudadanos.
- Problemas por falta y necesidad de capacitación.

2.6.2 Problemáticas Prioritarias.

Para poder materializar los planes de acción/intervención, es necesario partir de las problemáticas generales y convertirlas en problemáticas más específicas, pues así se pueden realizar acciones concretas que permitan trabajar en ellas.

Como es bien sabido, en la administración pública, uno de los problemas más frecuentes para realizar cambios y mejoras son los recursos financieros, y como el Desarrollo Organizacional lo plantea, casi para cualquier mejora se requieren recursos financieros para materializarlas, por lo que se planteó en el Taller de

Identificación de Síntomas, el que se estructurara una lista con las problemáticas prioritarias a atender a partir de los recursos disponibles o de la posibilidad de conseguirlo para hacerlas.

1. Procesos de Trabajo obsoletos.

- El manual de organización no está actualizado, la última versión es del año 2004.
- Procesos tardados que provocan rezago.

2. Falta Comunicación Organizacional.

- No están bien establecidos los canales de comunicación con los jefes.
- La información no circula de una manera jerárquica, lo hace sin ningún orden.
- Las órdenes provenientes de los jefes en ocasiones no son claras y específicas.

3. Problemas por falta y necesidad de capacitación.

- Cursos de integración para mejorar el trabajo en equipo.
- Cursos de comprensión lectora.
- Cursos de redacción de documentos.
- Cursos de comunicación organizacional.
- Cursos de manejo de estrés.
- Cursos de mejoramiento de las relaciones personales.

4. Lentitud en los procesos de trabajo.

- Los procesos de respuesta a las peticiones son lentos.

5. Trabajo en Equipo.

- El trabajo en equipo es complicado por la brecha generacional.

6. Falta de motivación para la innovación.

- No existe ningún tipo de motivación para proponer ideas de innovación que mejoren las condiciones en la organización.
7. Falta de capacidad de resolución de los problemas presentados por los ciudadanos.
- La coordinación en la mayoría de los casos solo turna las peticiones a otras dependencias de la administración pública, pero no tiene una capacidad resolutive en éstas, ni influencia en la gestión de su atención.
8. Rumores y acusaciones infundadas que circulan entre los integrantes de la organización.
- En ocasiones existen temas que circulan por toda la oficina, delicados y en la mayoría de las veces son rumores que laceran las relaciones internas de la oficina.
9. Falta de mobiliario para realizar bien el trabajo.
- Escritorios, sillas, archiveros, estantes, mesas.
10. Baja eficiencia provocada por las deficientes herramientas de trabajo.
- Las herramientas de trabajo obsoletas y sin mantenimiento provocan que los procesos de trabajo se retrasen.
 - En ocasiones no se puede trabajar porque los equipos de trabajo no funcionan.
11. Falta de espacio en el área de archivo.
- El espacio del área de archivo está totalmente rebasado a su capacidad, los colaboradores de esta área trabajan teniendo una nula capacidad de movimiento.

Capítulo 3 Propuestas de Mejora para la Coordinación de Atención Ciudadana

3.1 Propuestas de Cambio y Mejora

En este capítulo, las propuestas toman forma con base en las referencias teóricas del capítulo uno y el diagnóstico del capítulo dos, se tiene la información suficiente para elaborar la propuesta de cambio y mejora. Como ya se ha dicho, para que las propuestas funcionen exitosamente, es necesario que surjan de los servidores públicos de la organización y que las estrategias para su cumplimiento de igual manera sean planeadas por ellos. Se aborda la planeación de una manera detallada como base principal de los planes de acción/intervención, a través de una serie de pasos que nos permiten cumplir con objetivos. Se establece la factibilidad de los planes como una forma de conocer previamente el fin último de las propuestas de mejora. Y para culminar el capítulo se estructura la propuesta de evaluación para las estrategias de mejora a partir del seguimiento y evaluación de resultados.

A lo largo del capítulo uno de este trabajo, se hace referencia al Cambio Organizacional, como una estrategia para lograr mejoras en una organización. Una propuesta de cambio organizacional, debe ser una estrategia que sugiera cómo debería llevarse a cabo un cambio en la estructura de la organización. Esta propuesta debe cubrir áreas tales como: los métodos de implementación, la administración necesaria para realizar un cambio planeado y el presupuesto requerido para completar el cambio. Como se menciona, el cambio debe ser planeado pues si no como en cualquier estrategia, estará destinada al fracaso. El cambio organizacional planeado, consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos

cambiar, proveniente primordialmente de los integrantes de la organización. Hernández (2011)

Una vez identificadas las problemáticas, es necesario plantear las propuestas para llevar a cabo los cambios y las mejoras en la organización. Para ello es necesario que el agente externo facilite y encause estrategias de mejora que surjan de los propios integrantes de la organización, ya que el cumplimiento, control y seguimiento depende de ellos mismos. En el capítulo anterior se establecieron las problemáticas prioritarias a partir del criterio de los servidores públicos, quienes jerarquizaron a partir de cinco criterios los cuales fueron: importancia, urgencia, viabilidad, factibilidad y disposición para resolverlos. Quedando de la siguiente manera; 1.- Procesos de Trabajo obsoletos; 2.- Falta de Comunicación Organizacional; 3.- Problemas por falta y necesidad de capacitación; 4.- Lentitud en los procesos de trabajo; 5.- Falta de trabajo en Equipo; 6.- Falta de motivación para la innovación; 7.- Falta de capacidad de resolución de los problemas presentados por los ciudadanos; 8.- Rumores y acusaciones infundadas que circulan entre los integrantes de la organización; 9.- Falta de mobiliario para realizar bien el trabajo; 10.- Baja eficiencia provocada por las deficientes herramientas de trabajo; 11.- Falta de espacio en el área de archivo.

Como lo plantea el Desarrollo Organizacional, para que las estrategias de cambio sean efectivas, debe existir un seguimiento por parte de los integrantes de la organización, por ello llevamos a cabo, reuniones con los directivos de la Coordinación de Atención Ciudadana. Las reuniones se celebraron con los jefes de los diferentes departamentos que integran la Coordinación, quienes ya conocían las problemáticas que se habían planteado en el taller de identificación de problemáticas. El objetivo ahora era plantear ideas para generar el cambio y propuestas concretas para mejorar las condiciones en la Coordinación de Atención Ciudadana.

Propuestas de la Coordinación de Atención Ciudadana.

Los Procesos de Trabajo son obsoletos, pues el manual de organización no está actualizado, la última versión es del año 2004. La propuesta medular, es continuar con los trabajos correspondientes con la Coordinación de Atención Ciudadana, quien trabaja en conjunto con la Dirección General de Innovación de la Secretaría de Finanzas para actualizar el manual de organización y de procesos de la coordinación.

Los lentos procesos, provocan realizar en más de una ocasión un proceso de trabajo, para disminuir ésto se pretende que a través de herramientas informáticas como aplicaciones móviles, la cual se encuentra en desarrollo, se reduzcan los tiempos en los procesos de trabajo y la duplicación de estos mismos.

La falta de Comunicación Organizacional, es una constante, debido a que no están bien establecidos los canales de comunicación con los jefes, la información no circula de una manera jerárquica, lo hace sin ningún orden y las órdenes provenientes de los jefes en ocasiones no son claras y específicas. Estas tres problemáticas pueden ser atendidas con la actualización del manual de la organización y con talleres de comunicación organizacional, en los que se plantea aborden cuatro estrategias primordiales.

Para lograr la construcción de equipos, es pertinente realizar actividades recreativas en grupo, que permitan crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre los servidores públicos, este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación, para complementar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.

Programar reuniones semanales de Información, si bien se llevan a cabo reuniones con todos los integrantes de la coordinación y exclusivas de los directivos con el coordinador de la oficina, estas son únicamente cuando él las convoca, no hay periodicidad, por lo que una propuesta es, que se lleve a cabo una reunión semanal de los directivos con el coordinador y una cada quince días de toda la coordinación.

Es fundamental entender la diversidad de individuos, pues producto de la globalización han cambiado las dinámicas de trabajo, cada vez es más común que las organizaciones tengan colaboradores extranjeros y con diversidad de idiomas o pensamientos en cuanto a religión, cultura, sexo, entre otros aspectos. Las particularidades de una persona definen su forma de comunicarse y algunas palabras, gestos y formas de expresión pueden interpretarse de diferentes formas entre un grupo diverso de personas. Por esto, es necesario entender y asumir esa diversidad para establecer un sistema de comunicación que permita entender las opiniones de todas las personas, sin importar su origen o costumbres, en este escenario, el respeto y la claridad son vitales para tener éxito en los procesos comunicativos de la organización.

Promover la solución rápida de los conflictos. Las diferencias entre compañeros de trabajo, suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal, debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el ambiente laboral de la organización. Los conflictos que se descuidan y no se solucionan a tiempo, pueden terminar convertidos en verdaderos dolores de cabeza para los involucrados e incluso para toda la organización. La solución en estos casos está en mantener una conversación sincera y respetuosa entre el

líder o un mediador y los implicados, para encontrar una solución que los deje a todos satisfechos para que devuelva la estabilidad al grupo.

Los problemas por falta y necesidad de capacitación son frecuentes y para su solución es importante capacitar y actualizar con cursos de integración para mejorar el trabajo en equipo, cursos de comprensión lectora, cursos de redacción de documentos, cursos de comunicación organizacional, cursos de manejo de estrés, cursos de mejoramiento de las relaciones personales.

El Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, ofrece un catálogo de cursos para mejorar el desempeño y promover la capacitación de los funcionarios en todo momento. Por tanto, se le solicitará a esta dependencia proporcionar capacitación a los integrantes de la coordinación para corregir estas problemáticas.

La lentitud en los procesos de trabajo, provoca que los procesos de recepción de las peticiones sean lentos. En su mayoría tiene que ver con la eficiencia en que los servidores públicos las llevan a cabo, por lo que se planteó, que aquellos que se ha comprobado su bajo desempeño es los procesos de atención, pudieran ser reubicados a otras áreas y en su lugar será designado personal más eficiente.

El trabajo en equipo siempre es complicado por muchas razones, una de las más usuales es la brecha generacional, lo cual es altamente frecuente en esta coordinación, por ello hay que generar estrategias de trabajo en equipo.

Para atacar esta problemática se discutieron el llevar a cabo diversas estrategias de mejora de trabajo en grupo. Se puede decir que se trata de romper el hielo a través de ciertas estrategias como;

Conectando historias, dinámica que ayuda al equipo a conocerse mejor, también fomenta la empatía en el grupo, al buscar experiencias e intereses en común

entre los miembros. Para esta actividad, el facilitador debe dar algunas hojas y bolígrafos a los grupos. El primer participante debe escribir una pequeña historia, corta, que tenga unas dos frases. El siguiente debe continuar la historia, en su hoja de papel. Después de pasar por todos, una vez o más, las hojas son ordenados en línea y un representante del grupo debe leer la historia hecha;

Juego de Roles, esta técnica es útil para manejar aspectos o temas difíciles en los que es necesario tomar diferentes posiciones para su mejor comprensión. Consiste en la representación espontánea de una situación real o hipotética para mostrar un problema o información relevante. Cada persona representa un papel, pero también pueden intercambiar los roles que interpretan. De este modo, pueden abordar la problemática desde diferentes perspectivas y comprender las diversas interpretaciones de una misma realidad. La participación de los servidores públicos no tiene que seguir un guion específico, pero es importante una delimitación y una planeación previa a la puesta en práctica del ejercicio;

Preguntas y Respuestas, esta dinámica puede ser muy útil sobre todo cuando existen diferencias de edad entre los participantes, pues así se pueden conocer aspectos generacionales muy útiles para los más jóvenes y los de mayor edad pueden aprender de las nuevas tendencias y modas. Se puede realizar de dos maneras, anónima o directa, en cualquiera de las dos se indica el número de preguntas que puede realizar cada individuo. Si se opta por que sea anónima se les proporciona a los servidores públicos una hoja en la que redacten sus preguntas y a quien se las hace, una vez finalizado esto, se le entregan al facilitador quien leerá las preguntas y dirá para quien están dirigidas. Otra opción es que los participantes formulen sus preguntas directamente a quien deseen conocer mejor;

Actividades recreativas familiares fuera de la oficina, es decir un día para las familias de los servidores públicos. Está comprobado que estas dinámicas generan excelentes resultados, que mejoran la comunicación efectiva dentro de las organizaciones. En una dinámica que se puede denominar como "día de integración familiar", los participantes son los protagonistas de una jornada de diversión y aprendizaje, donde generan un alto sentido de pertenencia con la organización, que transmitirán a sus seres queridos y familiares.

Para organizar este día de convivencia familiar es necesario planificar la logística necesaria para garantizar el traslado, la alimentación, lo necesario para la diversión y recreación de las familias, así como las actividades que se llevaran a cabo. Debe realizarse una buena planificación para evitar que nada se escape entre las actividades previstas. Es importante considerar lo siguiente:

El presupuesto es muy importante para los organizadores del Día de la Familia, para la Organización, se deben gestionar los costes y recursos financieros, con el fin de poder realizar las contrataciones y alquileres de los espacios para realizar la convivencia.

El Número y edad promedio de los asistentes, hay que saber el número de niños según la edad y los posibles premios para otorgar como parte de su participación en actividades específicas. También, si tienen alguna condición o limitación física, el tipo de alimentación para organizar las actividades, para que todos los asistentes se sientan integrados y satisfechos con la organización del evento.

Los servicios de traslado son muy importantes para garantizar que todos los asistentes puedan llegar con facilidad al sitio, es recomendable contratar un transporte o que alguna empresa provea el medio para trasladarlos o que haya acceso disponible para tomar transporte público o taxis.

Elegir el día de la actividad, para que todos puedan asistir, es conveniente escoger un domingo o día festivo y preferiblemente bajo condiciones climáticas favorables como en otoño o primavera.

El tiempo, los expertos en este tema recomiendan que el Día de la Familia para la Organización tenga una duración de 5 horas, para que los servidores públicos y sus familiares puedan tener una excelente recepción, recorrer los espacios, participar en todas las actividades, socializar, y consumir sus alimentos, sin ninguna premura.

La comida y los aperitivos son también uno de los factores más importantes, para ello es importante ofrecer alimentos sanos y nutritivos como: frutas, bocadillos, agua, jugos, ensaladas, y uno que otro postre, si el día familiar se realiza en el campo, la montaña o cualquier lugar abierto, los alimentos deberán de ser adecuados al lugar, a las necesidades y características de los asistentes.

Las Jornadas de ocio y diversión serán el corazón de este día, si se desea que los participantes disfruten el Día de la Familia, deberán existir múltiples actividades destinadas a entretener tanto a los niños, jóvenes y adultos. Uno de los requisitos es saber el lugar donde se efectuará y sus características para poder planear con mucho cuidado todo lo que se hará, asegurando la disponibilidad de los materiales necesarios.

La falta de motivación para la innovación es producto de diversos factores. En esta problemática algo que se detectó, es que no existe ningún tipo de motivación para fomentar el proponer ideas de innovación que mejoren las condiciones de la organización. La innovación en la administración pública, es sumamente complicada, sobre todo cuando se trata de que las ideas provengan de los servidores públicos, no existen incentivos que generen propuestas, y cuando existen, muchas veces no las hacen del conocimiento a la organización a la que pertenecen. Son necesarias acciones reales y específicas que promuevan

la innovación. Motivando a los integrantes de la coordinación a que puedan crecer, la mayoría de los seres humanos desean crecer, progresar, ser mejores, y que sus organizaciones también crezcan, progresen y sean cada vez mejores, por lo que el incentivarlos a ésto sería muy benéfico para este tema.

Dentro de los incentivos que se pueden otorgar, son reconocimientos públicos por parte del jefe inmediato o del propio coordinador, organizar pequeñas ceremonias a donde asistan las familias para que se reconozca no solo al servidor público si no a su familia.

Incentivos económicos o laborales, con acuerdo de la coordinación con la respectiva área de la Secretaría de Finanzas se puede concretar lo primero, los incentivos laborales pueden ir desde un día libre o la autorización para salir antes del horario establecido, lo cual es posible con autorización del Coordinador de la Oficina.

Ser protagonistas, el deseo de atraer los reflectores, lucirse, ser reconocido, celebrado y convertirse en protagonista es otra motivación poderosa para innovar. Lograr que alguien sacrifique tiempo, esfuerzo y recursos en mejorar la organización, planear, conceptualizar, lanzar propuestas, así como medir los resultados, puede ser el inicio de una estrategia que promueva fuertemente la innovación.

Proveer un mayor valor a la sociedad, muchos líderes, emprendedores y ejecutivos impulsados por una motivación legítima de agregar valor a la sociedad, mejorar sus vidas y solucionar algo de lo que ellos mismos hayan carecido o padecido, han logrado grandes cambios positivos para las organizaciones a las que pertenecen.

Dejar huella, es decir trascender. Los seres humanos por naturaleza buscan trascender, es importante siempre motivar a los servidores públicos a hacer esto, que a su paso por una oficina dejen huella y aporten algo al crecimiento de la organización.

La falta de capacidad de resolución de los problemas presentados por los ciudadanos. La coordinación, en la mayoría de los casos, solo turna las peticiones a otras dependencias de la administración pública, pero no tiene una capacidad resolutoria en éstas, ni influencia en la gestión de su atención. Esta es una de las más complicadas situaciones de la Coordinación, menciona el subcoordinador, en promedio 7.5 de cada 10 peticiones que ingresan a la coordinación son respondidas negativamente, el ideal que ha planteado esta administración es que sean 6 de cada cuatro respondidas positivas, mucho tiene que ver con el presupuesto, pero también con la coordinación interinstitucional, que no se da de manera adecuada. Por tanto, es necesario crear mejores mecanismos de trabajo con todas las secretarías del Gobierno del Estado y canales directos de comunicación con los titulares de éstas.

Los rumores y acusaciones infundadas que circulan entre los integrantes de la organización. En ocasiones existen temas que circulan por toda la oficina, en asuntos delicados que en la mayoría de las veces son rumores que laceran las relaciones internas de la oficina. Esto existe en todos los lugares de trabajo, comenta el subcoordinador que, mucho se debe a la cultura que tienen los individuos, pero es necesario trabajar con las estrategias de mejora en la comunicación para disminuir estos casos, que sin duda afectan gravemente el trabajo que se realiza en la Coordinación. Los talleres de mejora en la comunicación y de trabajo en equipo también son de suma ayuda en esta problemática.

Existe una evidente falta de mobiliario para realizar de una manera adecuada los procesos de trabajo, como lo son: escritorios, sillas, archiveros, estantes, mesas entre otros. El subcoordinador asevera que se ha intentado renovar los equipos de trabajo por casi dos sexenios, pero ha sido infructífero. Desde el inicio de este

proyecto, se comentó con el Coordinador que una de las primeras observaciones que se hacían era la antigüedad del mobiliario de trabajo, a lo cual mencionó que estaba totalmente consciente de esta necesidad, pero el principal obstáculo era el presupuesto, por lo que no habían podido resolverlo. Para ello se propone una calendarización para la renovación de estas herramientas de trabajo.

La baja eficiencia provocada por las deficientes herramientas de trabajo. Las herramientas de trabajo son obsoletas y sin mantenimiento, provocando que los procesos de trabajo se retrasen. Los equipos con los que los servidores públicos trabajan en su gran mayoría son antiguos y obsoletos, exceden algunos hasta los quince años de uso, por lo que ya no son aptos para que se realicen eficiente y eficazmente los procesos de trabajo. De la misma manera, el impedimento para el cambio de estos es la insuficiente financiera. Pero en aras de lograr una mejora en este rubro, se propone una calendarización de modernización, para que sirva como propuesta base para que la Secretaría de Finanzas pueda interesarse por el proyecto y designar los recursos necesarios.

En ocasiones no se puede trabajar porque los equipos de trabajo no funcionan, con la renovación de los equipos tecnológicos de trabajo y la puesta en operación de tecnologías de la información y comunicación esta problemática será solventada.

Otra problemática es la falta de espacio en el área de archivo. El espacio del área de archivo está totalmente rebasado en su capacidad, los colaboradores de esta área trabajan teniendo una nula capacidad de movimiento. Si bien los funcionarios de esta área llevan a cabo su trabajo de una manera correcta, lo hacen en condiciones complicadas debido a que el espacio en el que se encuentran es muy reducido, en numerosas ocasiones han solicitado la mejora de su área, pero la respuesta ha sido negativa. Para esta situación menciona el

subcoordinador que no hay una solución concreta hasta el momento, debido a que ya no existe espacio dentro de la Coordinación de Atención Ciudadana para ampliar el área de archivo.

3.2 Planeación de la Mejora.

En todo proceso que se desea que cumpla con sus objetivos y metas, debe existir planeación. La planeación es base fundamental de los procesos organizacionales, pues si no se realiza, cualquier proceso de trabajo está destinado al fracaso.

Idalberto Chiavenato (1986), describe a la planeación como, la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De esta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, es decir, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En los últimos años, las organizaciones deben estar obligadas a adaptarse frente a un entorno caracterizado por los constantes cambios, favorables o desfavorables. Por ello el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección.

La planeación como todos los procesos, sigue una serie de pasos, es decir para que exista una planeación exitosa se deben de cumplir ciertas etapas que llevan a cumplir con el objetivo general planteado. Cruz (2013)

La primera etapa es la de investigación, ésta permite recabar información de valor sobre el pasado y el presente de la organización, para predecir posibles escenarios futuros.

Una de las metodologías más utilizadas para realizar esta aproximación al entorno interno y externo de una organización es la matriz FODA. Se trata de la herramienta para identificar las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A). San (2008)

Identificar estos elementos permitirá aprovechar las fortalezas para sacar partido de las oportunidades y para mitigar las amenazas. También resulta útil conocer las debilidades para trabajar en éstas, a fin de eliminarlas en la medida de lo posible. En esta investigación, también deben identificarse los factores internos o externos que pueden afectar positiva o negativamente la operación de la organización.

Con la información recopilada en la etapa de investigación, se tienen elementos para establecer los objetivos. Esto significa que se definen y perfilan los resultados que se espera obtener en un tiempo determinado. Los esfuerzos y recursos tanto humanos como materiales, se invertirán en las metas que escojan.

Una vez que se decide el punto de llegada, es momento de definir el modo en el que se alcanzará ese punto, en otras palabras, definir las estrategias. Las estrategias son fundamentales para el logro de los objetivos. Deben ser consensuadas entre los integrantes de la organización y deben tomar en cuenta todos los factores posibles.

Las estrategias deben ser firmes y al mismo tiempo flexibles, para que haya ocasión de ajustarlas a las condiciones del entorno. Otro aspecto clave en este punto, es la comunicación de las estrategias seleccionadas a todos los colaboradores de la organización, para que todos conozcan su rol en el camino hacia la meta.

Para definir un cronograma es necesario tener objetivos claros y una estrategia definida, y asignarles un plazo a las acciones. Eso se logra con un cronograma; se le pone fecha al logro de los objetivos.

Es una especie de calendario de actividades. Lo ideal es que sea una estimación, prudente pero realista, del tiempo que tomará realizar cada tarea. Este gráfico debe integrar las tareas grandes y pequeñas en un orden cronológico.

En la fase de estimar o calcular el presupuesto, el objetivo es conocer el costo que implica llevar a cabo la estrategia seleccionada. Al cronograma de actividades se le suma el costo por actividad. También se deben detallar todos los recursos que se invertirán y todo cuanto debe producirse para cumplir los objetivos.

En este momento también se decide el precio del bien o el servicio que se requerirá. En este caso, también debe haber cierta flexibilidad para lidiar con las posibles desviaciones y/o pérdidas. (Hernández, 2002).

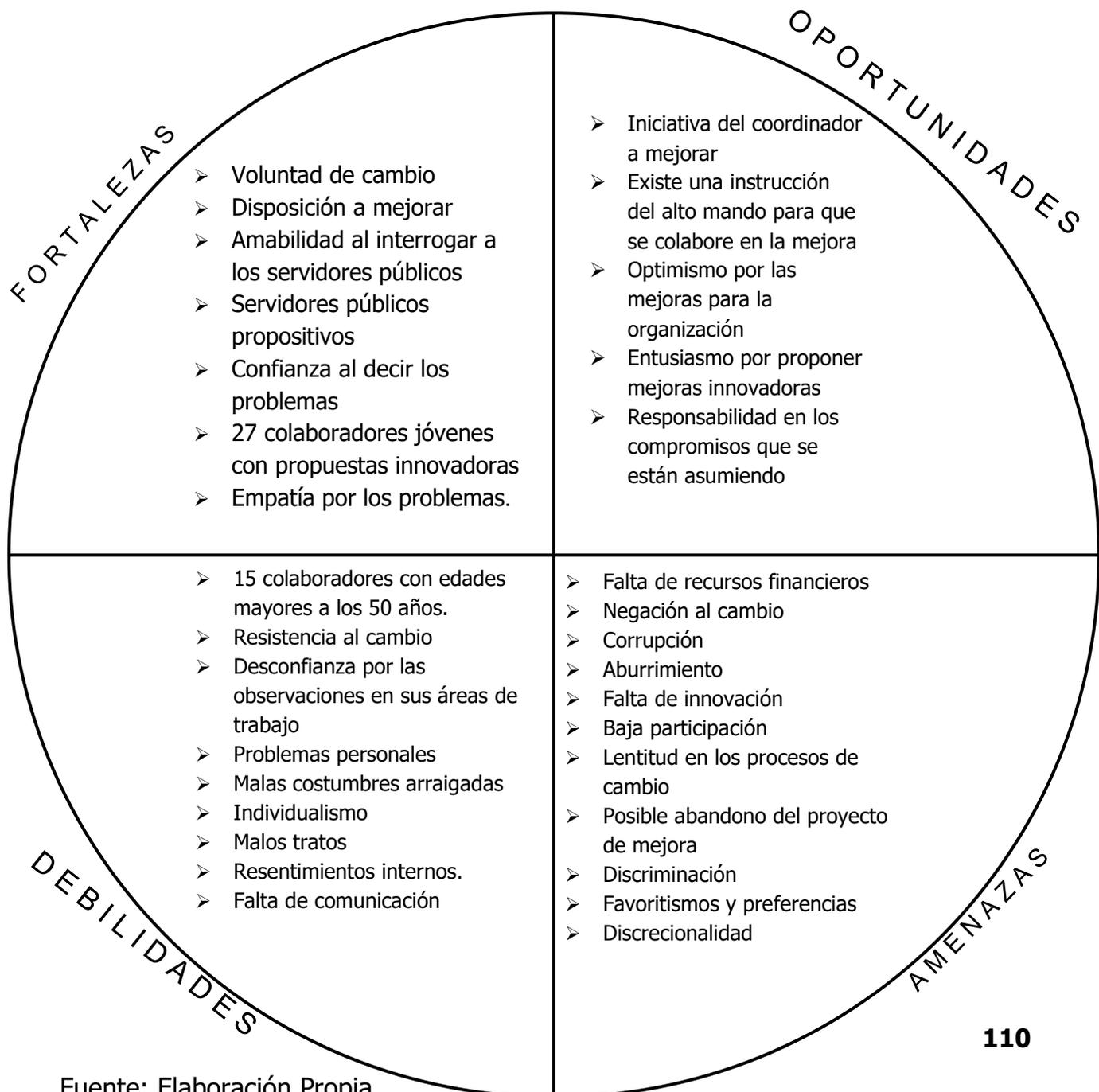
Es indispensable definir mecanismos de control, pues cada una de las fases del proceso de planeación requiere de un indicador que permita calificar el cumplimiento o no de tal fase. Es necesario tener parámetros de evaluación del cumplimiento de cada una de estas.

3.2.1 Planeación de la Estrategia para Lograr la Mejora.

Definida la planeación, su contenido y procesos, procederemos a realizar la planeación de la mejora con base en los seis pasos antes descritos.

Si bien la investigación en gran parte ya está hecha, con el análisis de identificación de las áreas de oportunidad de mejora que ya se realizó, en esta parte lo que haremos será esquematizar el análisis FODA para contribuir a la investigación de la planeación.

Esquema 3 Análisis FODA de la Coordinación de Atención Ciudadana.



El objetivo general de la estrategia es lograr que la implementación de las propuestas de mejora, sean efectivas, cumplan su propósito, para así lograr la plena satisfacción del Coordinador de Atención Ciudadana y el fin último que es lograr eficiencia en la atención a los ciudadanos mexiquenses.

Los objetivos específicos son:

- Cumplir con el 35% de las propuestas de mejora para los primeros 6 meses del término de total.
- Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del plan de mejora.
- Eficientar los procesos de mejora en recursos humanos.
- Cumplir con el 70% de las propuestas de mejora en los primeros 12 meses de iniciados los trabajos de mejora.
- Cumplir con el 100% de las propuestas de mejora en 24 meses de iniciada la estrategia de mejora.

De acuerdo con lo consensuado con el Coordinador y los Subcoordinadores de la Coordinación de Atención Ciudadana, la estrategia que se planea seguir es orientar los recursos humanos al cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando solicita el coordinador, no interfieran con sus procesos de trabajo. Los recursos financieros serán suministrados de acuerdo con la suficiencia presupuestal de la coordinación, y mejorará tras los acuerdos que se logren con la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.

¿Por qué no se habla de una estrategia especial para el cumplimiento de las propuestas de mejora?, porque precisamente esas estrategias estarán contenidas en los planes de acción intervención.

Cuadro 3.1 Cronograma de las Estrategias.

Plan de Acción/Intervención.	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Actualización del Manual de Procesos Organizacionales				
Talleres de Comunicación Organizacional.				
Cursos de Capacitación.				
Rotación y Reubicación de servidores públicos.				
Estrategias para el Trabajo en Equipo.				
Motivación a la Innovación.				
Capacidad de resoluciones y la Voluntad de ello.				
Resultados secundarios de los talleres de comunicación organizacional.				
Renovación del Mobiliario de trabajo.				
Renovación de herramientas de trabajo.				
Ampliación del área de archivo.				

Fuente: *Elaboración Propia.*

Las estimaciones presupuestarias son una herramienta que los administradores, en este caso públicos, utilizan para lograr una coordinación estratégica capaz de administrar los recursos públicos con una visión global y con enfoque de largo plazo. Un esquema presupuestario supone la capacidad de explicitar, discutir y acordar las prioridades de una dependencia gubernamental, trascendiendo prioridades sectoriales y definiendo las mismas de un gobierno.

El adecuar los recursos escasos a necesidades competitivas, es decir, racionalizar la asignación de los recursos, constituye la función principal de la gerencia pública. Para poder hacer frente a la creciente demanda de servicios públicos, el presupuesto se convierte en una herramienta de gestión, que nos sirve para evaluar los objetivos previstos, así como comprobar en su ejecución la eficacia, eficiencia y economía alcanzadas.

Como consecuencia de la incertidumbre de los mercados internos y externos en el que se desarrolla la planificación, el presupuesto debe convertirse en un instrumento estratégico que permita a la Hacienda Pública adecuarse al entorno que se presenta. Al iniciar los períodos presupuestales, el presupuesto es un plan; al final del período, sirve como un instrumento de control para ayudar a la gerencia a medir su desempeño frente al plan, de tal manera que el desempeño futuro pueda mejorarse.

Los montos presupuestados responden a cotizaciones globales solicitadas a empresas proveedoras de los servicios necesarios. Dentro de cada una, existieron tres diferentes órdenes propuestas y se seleccionaron las más viables en materia de calidad y conveniencia. El monto solicitado es por concertación con el Coordinador de Atención Ciudadana, los subcoordinadores y los jefes de área.

El monto estimado por acuerdo corresponde a lo preestablecido en reuniones con el Secretario de Finanzas del Estado y el Subsecretario de Planeación y

Presupuesto para mejorar la situación de la Coordinación de Atención Ciudadana en colaboración con el proyecto de mejora, programado para el segundo semestre del año 2021.

Cuadro 3.2 de Estimación Presupuestal.

Programa Presupuestario.	Monto Presupuestado.	Monto Solicitado.	Monto Estimado por Acuerdo.
Talleres de Comunicación Organizacional.	\$ 6,000	\$ 7,000	\$ 5,000
Estrategias para el Trabajo en Equipo.	\$ 16,000	\$ 18,000	\$ 16,000
Motivación a la Innovación.	\$ 4,000	\$ 4,500	\$ 4,500
Renovación del Mobiliario de trabajo.	\$ 110,000	\$ 125,000	\$ 100,000
Renovación de herramientas de trabajo.	\$ 150,000	\$ 165,000	\$ 100,000
Ampliación del área de archivo.	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 6,000

Fuente: *Elaboración propia.*

Los mecanismos de control serán los que se implementen al final del proyecto para evaluar los avances logrados al finalizar el cuarto semestre de instrumentación de los planes de acción/intervención.

3.3 Planes de Acción/Intervención

Los planes de acción, son intervenciones desde el desarrollo organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los ámbitos individual, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

Las actividades de intervención generalmente tienen dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones, decisivos para las necesidades de estas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros.

El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente externo y los miembros asignados al proceso de implantación del proceso del Desarrollo Organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten, en una serie de actividades estructuradas, donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

En esta etapa del proyecto de mejora se designarán a los equipos que formaran parte de las estrategias, es decir quiénes serán responsables de que los planes de acción/intervención inicien, se desarrollen y concluyan satisfactoriamente.

Cuadro 3.3 Equipos encargados de los planes de acción/intervención.

Plan de Acción/Intervención.	Numero.	Integrantes del Equipo.
Actualización del Manual de Procesos Organizacionales	2	Miguel Hernández, Subcoordinador de Atención Ciudadana, Guadalupe Becerril, Antonia Ochoa, Armando Nava, Arturo Macedo
Talleres de Comunicación Organizacional.	1	Salvador Martínez, Reyna Guadarrama, Alma Munguía, Jesús Ascensión
Cursos de Capacitación.	4	Erika Rodríguez, David Nolasco, Anhuar Loya, Ricardo Contreras
Rotación y Reubicación de servidores públicos.	6	Claudio Rubio, Coordinador de Atención Ciudadana, Mario Vázquez, Rodrigo Ávila
Estrategias para el Trabajo en Equipo.	5	Diana Velázquez, Subcoordinadora de Atención Ciudadana, Ramiro Gutiérrez, Daniela Castro, Regina Estrada
Motivación a la Innovación.	3	Beatriz Varela, Tomas López, Azucena Vilchis
Capacidad de resoluciones y la Voluntad de ello.	7	Claudio Rubio, Coordinador de Atención Ciudadana, Miguel Hernández, Subcoordinador de Atención Ciudadana, Diana Velázquez, Subcoordinadora de Atención Ciudadana
Resultados secundarios de los talleres de comunicación organizacional.	8	Luis Carranza, Jonathan Núñez, Julieta Cedillo, Karla García
Renovación del Mobiliario de trabajo.	10	Claudio Rubio, Coordinador de Atención Ciudadana, Miguel Hernández, Subcoordinador de Atención Ciudadana, Diana Velázquez, Subcoordinadora de Atención Ciudadana, Carolina Bustillos, Verónica Sánchez, Lisset Rodríguez

Renovación de herramientas de trabajo.	11	Claudio Rubio, Coordinador de Atención Ciudadana, Miguel Hernández, Subcoordinador de Atención Ciudadana, Diana Velázquez, Subcoordinadora de Atención Ciudadana, Carolina Bustillos, Verónica Sánchez, Lisset Rodríguez
Ampliación del área de archivo.	9	Fernando Pereda, Aurora Monroy, Guadalupe Barragán, Josefina Pérez

Fuente: *Elaboración propia.*

Para el establecimiento de los equipos se llevó a cabo un sorteo, en una tómbola se introdujo el nombre de cada uno de los integrantes presentes de la Coordinación de Atención Ciudadana, evitando así cualquier impugnación o molestia que pudiera suscitarse.

Los equipos son responsables de establecer las estrategias que seguirán para cumplir el objetivo de su grupo de trabajo, conocen detalladamente lo que tienen que hacer y se les proporcionarán los recursos materiales y de información necesarios para desarrollar su trabajo sin ningún problema. Cada equipo tiene la responsabilidad de planear sus actividades para cumplir sus objetivos, establecer tiempos y mecanismos de evaluación y análisis de los avances logrados.

Los integrantes deben plantearse preguntas claves para desarrollar sus tareas; ¿Qué tratamos de lograr?; ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?; ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio, de las barreras y los obstáculos?; ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?

Durante la secuencia de trabajo de los equipos, la atención se dirige sobre todo a la administración del proceso de desarrollo organizacional. Se dedican la energía y los esfuerzos a asegurarse de que los miembros de la organización apoyen el proceso.

3.4 Factibilidad y Viabilidad de los Planes

Acción/Intervención.

En su gran mayoría los proyectos viables son factibles, pero no todos los proyectos factibles son viables. Un proyecto factible es aquel que es posible de realizar, en tanto un proyecto viable es aquel que puede ser sostenible, rentable económicamente.

En general, un proyecto debe primero ser factible, y luego debe demostrar su viabilidad, que es económicamente posible, atractivo.

Por ejemplo, extraer petróleo del subsuelo oceánico es un proyecto factible, ya que existen las herramientas y equipos para hacerlo (técnicamente es posible hacerlo), y además existe petróleo en el subsuelo de los Océanos. Pero en muchas ocasiones no son proyectos viables por los altísimos costos involucrados, lo cual los hace imposibles de realizar.

Dentro de estos dos conceptos es necesario mencionar que nos avocaremos al tema de la factibilidad ya que la viabilidad está más enfocada al sector privado pues si es viable es rentable, en otras palabras, los recursos financieros que inviertan esperan recuperarlos con ganancias considerables.

Ya que nuestro proyecto está dirigido a una organización pública, el beneficio que resultará de su implantación será la mejora en la atención a los ciudadanos, no es una rentabilidad económica.

Los integrantes de los equipos formados tendrán la responsabilidad de generar los resultados de factibilidad de sus estrategias de mejora, para ello deberán cumplir con la factibilidad técnica y factibilidad operativa.

La factibilidad técnica es una evaluación que debe demostrar la facultad del sistema de la organización para ponerse en marcha y mantenerse durante el desarrollo del proyecto, además debe demostrar que la planeación del proyecto

ha sido desarrollada cuidadosamente contemplando todas las restricciones y objetivos, aprovechando los recursos que entrega la organización.

Primordiales conceptos que se deben considerar en la factibilidad técnica son:

- ✓ Si el sistema funciona como corresponde (números de pruebas)
- ✓ ¿El sistema está desarrollado para mantenerse cerca de sus usuarios?
- ✓ Escalas de productividad (Calidad y cantidad de la productividad).
- ✓ Complementos que ayuden el desarrollo del proyecto: ¿Existen las técnicas necesarias?, ¿De dónde se obtendrán las técnicas con las que no se cuentan?, ¿Se puede capacitar al personal con nuevas técnicas?

La Factibilidad Operativa, tiene como propósito comprobar que la organización será capaz de darle las estrategias de mejora, que cuenta con el personal capacitado para hacerlo o tiene los recursos humanos necesarios para mantener sus procesos. Para esto, el sistema debe contemplar cuatro puntos importantes al momento de desarrollarse:

Las estrategias no deben ser demasiado complejas para los integrantes de la organización o quienes realizan las estrategias, hay que evitar que los servidores públicos ocupen las estrategias de manera que pueda ocasionar errores o darle un uso indebido, simplificar las funciones y dar todo por servido.

Se debe evitar que los funcionarios se sientan incómodos con las estrategias, ya sea porque se sientan desplazados de sus obligaciones, o que sientan que es más trabajo del que deben realizar.

Un cambio repentino, puede ocasionar un lento aprendizaje, capacitar y permitir al personal adaptarse a los nuevos procesos con la tranquilidad y apoyo necesario, manuales, charlas, capacitaciones.

Como último punto a considerar es la posibilidad de la obsolescencia subsecuente. Los procesos existentes, pueden volverse inútiles rápidamente, con el avance veloz de la tecnología, de la cultura y de las sociedades, los paradigmas organizacionales envejecen cada vez más rápido. Es necesario sentar bien las bases de los nuevos procesos, para así evitar que se vuelvan obsoletos rápidamente, dejando canales abiertos que permitan su constante actualización y de ser necesario, en un futuro, poder dar pie a que nuevos procesos completamente nuevos los sustituyan sin que cause grandes afectaciones a la organización.

3.5 Estimación de Resultados.

La estimación de resultados, responde a un sentido, en el cual el agente externo debe garantizar que los primeros informes de avances se podrán presentar ante los directivos de la organización. El Coordinador de Atención Ciudadana, dejó claro desde el principio, su total reconocimiento a que el trabajo que se llevaría a cabo no sería sencillo y no esperaba resultados mágicos en tiempos inmediatos. En aras del cumplimiento eficiente de los objetivos, se planteó que de acuerdo con el cronograma de las estrategias de acción/intervención, sería posible realizar análisis preliminares de los primeros resultados a 12 meses de iniciados los trabajos de mejora, lo anterior con el objetivo de ofrecer un panorama positivo o en dado caso negativo del proceso que se está llevando a cabo. El Coordinador y los directivos quedaron complacidos con esta propuesta y esperaron que para ese tiempo los resultados fueran de utilidad para hacer una crítica constructiva al proyecto de mejora.

3.6 Evaluación de Resultados.

Esta es la fase final de nuestro trabajo, aquí se propone una estrategia y un mecanismo para evaluar y analizar consecuentemente los resultados de todo el proyecto. Para ello, se construye un instrumento de evaluación que permite recabar datos cualitativos y cuantitativos del proyecto, para generar conclusiones generales de cada uno de los planes de acción/intervención hechos.

Las evaluaciones de resultados, se distancian del viejo enfoque de evaluar los resultados de los proyectos, contrastándolos con los objetivos de los proyectos, y se inclinan hacia la evaluación de la forma en que dichos resultados contribuyen a cambiar las condiciones de desarrollo dentro de la organización.

Las evaluaciones de resultados funcionan de atrás para adelante, en el sentido de que empiezan por el resultado. Toman el resultado como punto de partida y luego evalúan una serie de variables. Dicha evaluación se hace en distintos grados, dependiendo del propósito de la evaluación de resultados. Las variables incluyen:

- ✓ Si el resultado ha sido alcanzado o se han hecho avances hacia el mismo.
- ✓ ¿cómo?, ¿por qué y bajo qué circunstancias ha cambiado el resultado?
- ✓ La contribución de los grupos de trabajo a los avances hacia, o al logro del resultado.

Los objetivos estándar de una evaluación de resultados consisten en extraer lecciones aprendidas, revelar hallazgos y formular recomendaciones. El grado de énfasis en dichos objetivos puede variar, dependiendo del propósito, la oportunidad, el alcance y la duración de la evaluación. Más específicamente, los objetivos estándar de una evaluación de resultados son los siguientes:

- ✓ Evaluar los avances hacia el logro del resultado.
- ✓ Evaluar los que afectaron un mal resultado.

- ✓ Evaluar las contribuciones clave de los servidores públicos, incluyendo las generadas como resultado de las contribuciones involuntarias.

En la preeminencia del resultado, una evaluación de resultados aspira a mejorar la comprensión del resultado en sí, su estado y los factores que influyen en él o contribuyen a modificarlo. No se detiene en el nivel de insumos, actividades y otras iniciativas burocráticas, sino que desplaza la atención hacia los resultados sustantivos de desarrollo (productos y resultados) que éstos aspiran a afectar.

Las recetas deben ser flexibles, pues no existe una receta mágica que dictamine la forma de llevar a cabo una evaluación de resultados. Cada evaluación tiene que ser adaptada a la naturaleza del resultado individual bajo revisión, así como a la realidad de las limitaciones de tiempo e información. El rol del evaluador es emitir juicios basados en su mejor opinión profesional, y no recolectar grandes volúmenes de información primaria o realizar una investigación académica metodológicamente perfecta.

Las evaluaciones de resultados se sustentan en datos generados por medio del seguimiento de los resultados, así como en información de otras fuentes externas para fines de validación y credibilidad.

Cuadro 2.4 Características clave del seguimiento de resultados y la evaluación de resultados

	Seguimiento de resultados	Evaluación de resultados
Objetivo	Se hace un seguimiento a los cambios desde las condiciones de la línea de base hasta el resultado deseado y se identifican los impedimentos	Se validan los resultados que fueron alcanzados, cómo y por qué fueron o no fueron alcanzados.
Focalización	La focalización recae sobre los productos de los proyectos, programas, alianzas y actividades de asistencia	Se compara el logro del resultado programado con el del resultado deseado. La focalización recae sobre el cómo y el por qué los productos

	intangible y su contribución al resultado.	y estrategias contribuyeron al logro del resultado. Se incide sobre los aspectos de relevancia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
Metodología	Se hace un seguimiento y se evalúa el desempeño y los avances hacia el resultado mediante una comparación de los indicadores a través del tiempo y discusiones con los integrantes de la organización.	Se evalúa el logro del resultado. Se parte de datos generados mediante el seguimiento de los resultados y otras informaciones de fuentes externas.
Conducción	Permanente y sistemática por parte del agente externo.	Limitada en el tiempo, periódica, en profundidad.
Uso	Se alerta a la dirección del proyecto sobre los problemas en los avances y en la entrega de los productos y se ofrece opciones de medidas correctivas.	Se ofrece a la dirección del proyecto opciones de estrategia; se suministra una base para el aprendizaje y se comprueba la rendición de cuentas.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Para determinar el estado del resultado, las evaluaciones de resultados derivan su "autoridad" del uso del resultado como punto de partida. La red de análisis se tiende muy ampliamente para cubrir todo lo que se ha hecho dentro del ámbito del proyecto y más allá de éste, que pueda ser percibido como una influencia sobre el resultado en cuestión.

Al examinar los factores que afectan el resultado, el análisis de los factores que afectan el resultado es la pieza central de la evaluación de resultados desde el punto de vista intelectual.

Examinar los factores que influyen sobre un resultado pone a prueba las conjeturas planteadas al principio del proyecto. Hacerlo requiere de madurez analítica, un conocimiento sustantivo del proceso del proyecto y afinidad con las realidades del entorno cultural. Los factores que influyen sobre el resultado son múltiples y complejos, se relacionan entre sí y varían constantemente.

Es importante evaluar las relaciones organizacionales, pues los resultados son influenciados por una compleja gama de factores. Propiciar que tenga lugar un cambio, invariablemente requiere de la acción concertada de varios actores. No se puede exigir cuentas a ningún actor por sí solo en relación con un cambio que tiene lugar al nivel de resultados.

El uso de indicadores es indispensable ya que estos son señalizadores del cambio, ayudan a medir los avances hacia los productos y resultados. Para los agentes externos, los indicadores más útiles son los indicadores de resultados y sus respectivas líneas de base y metas finales, así como los indicadores de productos y sus metas y logros anuales.

Conclusiones.

Como se menciona en repetidas ocasiones en este trabajo, el fin último es que sea de utilidad para la sociedad, que contribuya a mejorar las condiciones en las que se administra, en las que se da atención y solución a las necesidades e inquietudes de los habitantes de nuestro país y Estado de México, así como sirva de ejemplo para otros espacios públicos que lo requieran.

El trabajo con la Coordinación de Atención Ciudadana, permitió compaginar conocimientos teóricos y metodológicos con el ejercicio de la administración pública. Romper paradigmas, al utilizar una teoría creada para las organizaciones privadas, implantándola en una organización pública, adaptando conceptos, definiciones, preceptos, métodos, teorías psicológicas, actividades y procesos de análisis para crear un nuevo paradigma que pueda ser de utilidad.

Como resultado del trabajo de 1 año y 3 meses en esta oficina, sesiones de observación, de aplicación de cuestionarios, de algunas charlas con personal operativo, de reuniones de discusión e información, lluvias de ideas, análisis de datos, se obtuvieron algunas conclusiones importantes.

La administración pública en nuestro país y en el Estado de México es única, existen diversos factores que influyen en ella y su quehacer; las generaciones de servidores públicos; los procesos sociales y comunicativos; aspectos de preparación educativa; trayectoria laboral; origen geográfico; de género; aspectos fisiognómicos y físicos; culturales de comportamiento y organizacionales; de misoginia; de discriminación; y hasta de racismo.

Lo anterior se presentó de forma evidente en varias situaciones sucedidas, durante el desarrollo de esta investigación, como el despedir a un servidor público después de un largo proceso de acoso, por su preferencia sexual. También se observó en algunos servidores públicos, actos violentos por existir relaciones interpersonales en la oficina, rumores discriminatorios que laceran gravemente los vínculos de comunicación, expresiones despectivas hacia el

género femenino como inferior y débil, utilizar el cuerpo como un medio para conseguir un fin, desinterés y desatención de las áreas de trabajo, así como de sus procesos organizacionales. Preferencias en el trato a los funcionarios en los permisos y horarios, actos de corrupción inhumanos, al quitarles la mitad de los recursos a beneficiados con algún apoyo, omisiones en claras irregularidades administrativas y financieras al estar dado de alta como servidor público sin asistir a la oficina o bien presentarse y no hacer absolutamente nada, mucho de lo anterior respondiendo a cuotas, cuates y familiares, pero sobre todo partidistas. Concluyendo que todo esto es lo que daña y entorpece a la administración pública, no permite que funcione eficientemente, impide el avance hacia la actualización, modernización e innovación.

Es imperativo que mejore la educación en las nuevas generaciones de servidores públicos, que estas sean educadas no sólo en temas teóricos, sino en cuestiones de comportamiento, de cultura, mejoramiento de conciencia humana, respeto, tolerancia, ética y moral pública mexicana, entre algunas otras cosas más.

Una prueba de que, en los gobiernos y la administración pública mexicana, la voluntad de un jefe de departamento, un director, un subsecretario, un secretario de estado y hasta de un gobernador es la única llave mágica para abrir y cerrar puertas, para lograr que las cosas sucedan, es este trabajo. Desde su origen, esta iniciativa contó con el acompañamiento de un alto servidor público cercano al gobernador del estado, lo cual permitió que en casi todo momento caminara con gran agilidad el trabajo de diagnóstico, posibilitó la construcción de las propuestas de cambio y mejora, a excepción de cuando se empezaron a tocar intereses personales. En general, los esfuerzos por colaborar en equipo por un solo objetivo fueron satisfactorios.

En muchas ocasiones existieron discrepancias personales entre individuos, mayoritariamente se debió a aspectos generacionales, pero con la correcta conducción de un agente externo las propuestas positivas pudieron surgir del

trabajo en equipo, de la unión de la experiencia de los más grandes y de las ideas innovadoras, creativas, optimistas, colaborativas y reflexivas de algunos de los jóvenes integrantes de una organización.

Los recursos financieros generalmente incentivan cambios en la administración pública. Repetidamente notamos que hay cambios que se dan con gran velocidad invirtiendo grandes cantidades de recursos en la modificación de la imagen gubernamental, la toma de fotografía oficial, remodelaciones de las oficinas de altos funcionarios, rediseño de las fachadas estructurales de edificios, contratación de más personal, que, si bien son importantes, no generan un cambio real en la administración, en los procesos de atención, en la solución de problemas y necesidades. Ante ésto, se debe visibilizar que lo primordial en las organizaciones públicas, es el ser consciente de que exista una administración pública más austera y consciente de la realidad que existe en el territorio estatal y nacional, para que la administración pública sea cercana y empática con la población a la que le sirve. Lo anterior no es una cuestión demagógica populista, sino que se trata de la convicción de servir y no de servirse.

La planeación y la factibilidad, deben ser pilares en la administración pública, el trabajo realizado denotó que hay una carencia de planeación, compromiso y que existe mucha improvisación en el desempeño administrativo de la CAC. La capacitación en estos temas debe ser constante, permanente y actualizada, si bien existe en el estado el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, no es suficiente, todos estos cursos de capacitación, comunicación organizacional, mejora, trabajo en equipo deben ser constantes y continuos, no basta con impartir una o dos veces al año, también debe ampliarse el catálogo de oferta de cursos a temas centrales de la convivencia y procesos organizacionales.

La resistencia al cambio es innata al ser humano, cualquier sistema o individuo va a oponerse a un cambio, a la modificación de sus procesos sociales y de vida, a salir de su zona de confort.

A lo largo de la historia, los cambios más radicales del ser humano han sido a través de procesos históricos, que por lo general culminan en el estallido de un movimiento social y de masas, que rompen por completo con el statu quo, modificando la convivencia y la conciencia del individuo, que se tiene que adaptar a nuevas condiciones, quienes no lo logran continúan extinguiéndose y así lo han hecho desde siempre.

Como se dijo, las organizaciones públicas que no se actualizan a los cambios temporales, no desaparecen, permanecen, porque a final de cuentas un estado las mantiene y cumplen su propósito, de muy mala manera, pero lo hacen. Ejemplos hay muchos, pero los más notorios son como las TIC's han transformado de manera radical todo el mundo administrativo, permitiendo una mejor y rápida atención, de igual manera han generado derechos que antes eran impensables como los derechos de acceso a la información, que han incrementado la participación ciudadana, así como también el interés de ésta por conocer los asuntos público-administrativos.

La metodología utilizada se seleccionó a partir de la premisa de que la sistematización, integración y análisis de la percepción que los datos arrojarían, sería la más apta para este proyecto. Sin embargo, existen cuestiones que la metodología no puede demostrar, ni expresar al momento de hacer el concentrado correspondiente de los resultados. Es un primer avance en este trabajo, el cual es perfectible y pudiera mejorar con la implantación de otro tipo de herramientas de recolección de datos e información, situación que no fue evidente hasta que se culminó el trabajo. Algo que es indudable es que, para poder entender, comprender y realizar un mejor diagnóstico de la cultura organizacional, es necesaria la integración de diferentes metodologías. Sin duda,

el uso de métodos cuantitativos es importante, pero también es necesario conjuntar otro tipo de estrategias que permitan la incorporación de información que no se obtiene con metodologías de investigación en ciencias sociales.

Respecto a la evaluación, es un aspecto que tenemos bien establecido en la administración pública mexicana, pero como las nuevas redes de políticas públicas, se debe transitar de elementos puramente cuantitativos a evaluaciones holísticas que incorporen todos los elementos existentes alrededor de una organización o de un proyecto en marcha. Tomando en cuenta aspectos sociales, emocionales, psicológicos, humanos, situacionales, ambientales y ecológicos, que posibiliten identificar todas las aristas causales del incumplimiento de objetivos y metas al interior de una dependencia gubernamental.

El desarrollo organizacional, es un enfoque integral para el mejoramiento de una organización, si bien ésta fue una primera iniciativa, se puede caminar hacia el mejoramiento de las técnicas y procesos aquí realizados, no es sencillo hacer trabajos como éste, se necesita la participación colaborativa de más de un individuo, puliendo en todo momento los detalles, identificando los errores, aportando ideas y propuestas constructivas. Siempre se puede mejorar uno o varios aspectos de un trabajo, pero el inicio aquí está. Es responsabilidad de otros interesados en el mejoramiento de la administración pública, de los que están comprometidos con la ciencia que estudiaron, pero sobre todo con sus semejantes, de contribuir a la mejora continua y real para impulsar iniciativas de este tipo.

Es compromiso total de quien elaboró este primer trabajo, buscar nuevas ideas, mejores vías para eficientizar la administración misma, ideas innovadoras que eleven la calidad de atención a los mexiquenses, de contribuir a la construcción de procesos organizacionales incluyentes, equitativos y justos para la administración pública de la nación mexicana.

Referencias Bibliográficas.

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*. México: Norma.
- Bell, R., & Burham, J. (1996). *Productividad y cambio*. México: Editorial Continental.
- Bernard, R. (1994). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Cruz, C. J. (15 de septiembre de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de gestioolis.com: <https://www.gestiopolis.com/tema/administracion/>
- Cruz, T. (1985). *Desarrollo Organizacional en enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- De Maria, M. (2002). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Delcore, L. (2004). *Cultura organizacional y reforma del*.
- deMunck, V., & Sobo, E. (1998). *Using methods in the field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona: Paidós.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park: Sage.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Reno: McGraw-Hill/Irwin.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones estructuras y procesos*. España: Dossat.

- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Hernández, y. R. (2002). *Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, y. R. (2006). *Introduccion a la Administracion* (4ª edicion ed.). Ciudad de Mexico: McGraw-Hill. Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. (2001). *Strategic Management*. Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Johnson, G. (1988). *Rethinking Incrementalism*. Hoboken: Blackwell Publishing.
- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Leyton, O. V. (2015). *La Investigacion en las Ciencias Sociales*. Mexico, Distrito Federal.: Trillas.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Muchinsky, P. (1997). *Psychology applied to work*. Pacific Groove : Brooks/Cole.
- Nutt, P. (1986). *Tactics of implementation*. USA: Academy of Management Journal.
- Pagaza, P. I. (1986). *Introducción a la nueva administración pública*. Mexico: INS.
- Palomino, J., Gallarzo, M., & Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Ramió, C. (2012). *Teoría de la organización y administración pública*. España: Tecnos.
- Rivas, L. A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Argentina: Revista Universidad & Empresa de la Universidad del Rosario.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. (1990). *Theory Estructure Design and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Alfaomega.
- Rosell, T. (1990). *La entrevista en el Trabajo Social*. Barcelona: Euge.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: MacGraw-Hill. Interamericana.
- San, L. (22 de agosto de 2008). *Etapas de la planeación*. Obtenido de admluisfernando.blogspot.com: <http://admluisfernando.blogspot.com/>
- Schensul, S., Schensul, J., & LeCompte, M. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires (Book 2 en Ethnographer's Toolkit)*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Scott, C., & Jaffe, D. (1993). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. Mexico: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (2000). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion*. Mexico: Paidos.
- Torres, Z. (2003). *Fundamentos de administración principios básicos. 2ª Ed.* México: Patria.
- Van de Ven, A. (2004). *Organizational change*. London: Blackwell Publishers.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *SAGE Journals*, 1377-1404.
- Warner, M. (1994). *Organizational Behavior Revisited. Human Relations*. Cambridge: University of Cambridge.

Anexos

Cuestionario de Procesos Organizacionales

En la Coordinación de Atención Ciudadana, reconocemos que eres parte fundamental e importante para el desarrollo de los procesos administrativos y organizacionales, por ello queremos conocer tu opinión y sentir, con respecto al ambiente laboral en esta oficina, agradecemos de antemano tu disposición para responder los enunciados de la manera más objetiva posible.

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que permitan MEJORAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES en la Coordinación. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

A continuación, se presentan una serie de enunciados, marca con una "X" en recuadro correspondiente a lo que mejor describa tu opinión. No debe quedar ningún espacio en blanco.

Escala de Medición Organizacional, donde;

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Indiferente
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

		1	2	3	4	5
1.	Contribuyo al proceso de planificación en mi área de trabajo.					
2.	Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.					
3.	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
4.	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) reciben mantenimiento en forma adecuada.					
5.	El trabajo que hago es importante para el futuro del Estado de México.					
6.	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
7.	Los ciudadanos están recibiendo la atención y el servicio que demandan de la Coordinación.					
	AUTONOMÍA					
8.	Soy responsable del trabajo que realizo.					
9.	Conozco las exigencias de mi trabajo.					
10.	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
11.	Considero que las instrucciones de mando son claras.					

12.	La coordinación en las líneas de mando es eficiente.					
COHESIÓN						
13.	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
14.	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.					
15.	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.					
16.	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.					
17.	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mi tolerancia.					
18.	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado la insatisfacción de los peticionarios.					
19.	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.					
20.	Mi superior inmediato me hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo.					
21.	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender personalmente.					
22.	Mi superior inmediato me da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.					
23.	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					
24.	Están establecidos los canales de comunicación entre el coordinador y las diferentes áreas de la Coordinación.					
25.	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la Coordinación.					
PRESIÓN						
26.	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
RECONOCIMIENTO						
27.	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.					
28.	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.					
29.	Las promociones son otorgadas a quienes las merecen.					
30.	Existe reconocimiento del coordinador para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.					
31.	Mi superior inmediato me considera ejemplo para los demás.					
32.	Las evaluaciones al personal arrojan conclusiones justas sobre mi desempeño.					
EQUIDAD						
33.	Los objetivos que fija mi superior inmediato para mi trabajo, son razonables.					

34.	Si el jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
INNOVACIÓN						
35.	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
36.	A mi jefe le agradaría que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma.					
37.	Mi jefe reconoce nuevas formas de hacer las cosas.					
38.	Se me motiva a buscar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					
39.	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.					
40.	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación en los procesos de trabajo.					
41.	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					

Cuestionario de Ambiente Laboral

En la Coordinación de Atención Ciudadana, reconocemos que eres parte fundamental e importante para el desarrollo de los procesos administrativos y organizacionales, por ello queremos conocer tu opinión y sentir con respecto al ambiente laboral en esta oficina, agradecemos de antemano tu disposición para responder los enunciados de la manera más objetiva posible.

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que permitan MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL en la Coordinación. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

A continuación, se presentan una serie de enunciados, marca con una "X" en recuadro correspondiente a lo que mejor describa tu opinión. No debe quedar ningún espacio en blanco.

Escala de Medición Organizacional, donde;

- 6. Totalmente en Desacuerdo
- 7. En Desacuerdo
- 8. Indiferente
- 9. De Acuerdo
- 10. Totalmente de Acuerdo.

		1	2	3	4	5
1.	Me siento satisfecho con mi ambiente laboral.					
2.	Estoy conforme con la limpieza en mi lugar de trabajo.					
3.	Las actividades que realizo son de mi agrado.					
4.	Al salir de la oficina me siento satisfecho con el trabajo que he realizado.					
5.	El trabajo que hago es importante para el futuro del Estado de México.					
6.	En la Coordinación de Atención Ciudadana valoran mi trabajo.					
7.	Me siento orgulloso de trabajar para la Coordinación de Atención Ciudadana.					
8.	Considero que el salario que percibo es justo en relación al trabajo que realizo.					
AUTONOMÍA						
9.	Mi inmediato superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.					
10.	El horario de trabajo me permite tener una buena calidad de vida.					
11.	Los horarios de trabajo provocan un desgaste innecesario en mí.					
COHESIÓN						
12.	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.					

13.	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.					
14.	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
15.	En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.					
16.	Mi jefe inmediato da la apertura para comentar con él asuntos personales.					
17.	Mi jefe inmediato es un servidor público profesional.					
18.	Mi jefe inmediato me informa cuando hago bien mi trabajo.					
19.	Mi jefe inmediato me exhorta a crecer profesionalmente.					
20.	Mi superior inmediato me da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.					
21.	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					
22.	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la Coordinación de Atención Ciudadana.					
23.	Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.					
24.	Existe comunicación efectiva entre los compañeros de trabajo.					
25.	Existe comunicación efectiva con mi jefe inmediato.					
PRESIÓN						
26.	Considero que mi área es un lugar relajado para trabajar.					
27.	Mis compañeros de trabajo en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
28.	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y desafiante.					
APOYO						
29.	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que le hago.					
30.	Cuento con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
31.	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
32.	Mi jefe me respalda en todas mis actividades laborales.					
33.	Mi jefe es accesible al hablar sobre problemas relacionados con el trabajo.					
34.	Mi jefe me respalda y a la vez permite que aprenda de mis propios errores.					
RECONOCIMIENTO.						
35.	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					

36.	Solo se habla sobre mi rendimiento cuando he cometido un error.					
EQUIDAD.						
37.	Mi jefe me trata igual que a los demás.					
38.	Es probable que mi jefe me halague sin motivos.					
39.	Mi jefe tiene favoritos.					
40.	Me siento contento con el trato que recibo por parte de mis compañeros.					