



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ENFOCADO AL AMBIENTE LABORAL EN EL
MUNICIPIO DE TEPETLIXPA 2016-2018**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
P R E S E N T A :
BRUNO ARTURO RAMOS RIVERA

ASESOR: LIC. ORLANDO JUSTINO JAIMES ESTRADA

REVISORES:
MTRO: RAMIRO FLORES LÓPEZ
ESP. EN C. P. JUAN CARLOS SANDOVAL RODRÍGUEZ

AMECAMECA, ESTADO DE MÉXICO NOVIEMBRE 2017

Índice

Introducción.....	4
Capítulo I Desarrollo Organizacional (D.O.)	10
1.1 Teoría Organizacional.....	10
1.2 Desarrollo Organizacional.....	17
1.3 Historia de Desarrollo Organizacional	22
1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	23
1.5 El cambio y la resistencia al cambio	26
1.6 El cambio Planeado	30
Capitulo II Municipio, Interpretación Histórica y Desarrollo Organizacional .	33
2.1 El Municipio Interpretación Histórica.....	33
2.1.1 El surgimiento e Historia del Municipio en México Prehispánico ...	38
2.1.2 La instauración del Municipio en México	40
2.1.3 El Municipio en el México Independiente	43
2.1.4 Municipio de Tepetlixpa	44
2.2 Trabajo en equipo	45
2.2.1 Diferencia equipo y grupo.....	50
2.3 Cultura organizacional	52
2.4 Comunicación	57
Capitulo III Diagnostico y propuesta de Desarrollo Organizacional para el municipio de Tepetlixpa 2016-2017	63
3.1 Variable independiente, Ambiente Laboral (funcionarios y autoridades)	63
3.1.1 Variable independiente, Ambiente Laboral (trabajadores).....	74
3.2 Variable dependiente, desempeño (funcionarios y autoridades)	79
3.2.1 Variable dependiente, desempeño (trabajadores)	85
3.3 Variable dependiente, resultados (funcionarios y autoridades)	96
3.3.1 Variable dependiente, resultados (trabajadores).....	98
3.4 Matriz FODA.....	100
3.5 Propuesta, implementación de técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a la ambiente laboral	102
3.5.1 Factores importantes en la aplicación	102
3.5.2 Implementación.....	105

3.5.3 Esquemas de ilustración.....	105
Conclusiones.....	109
Anexos	115
Bibliografía.....	117

Introducción

El ambiente laboral dentro de las organizaciones es importante, ya que permite un mejor desarrollo de los diferentes integrantes. Las administraciones públicas suelen tener problemas de comunicación dentro de sus áreas de trabajo, y esto se puede deber a diferentes circunstancias que originan la mala relación de los trabajadores, tener un clima de trabajo pesado ocasionando que el desempeño de los trabajadores y sus resultados no sean alcanzados satisfactoriamente.

Por lo tanto, las técnicas de desarrollo organizacional permiten un fortalecimiento del ambiente laboral dentro de las administraciones, como es el caso de la administración municipal de Tepetlixpa 2016-2017, donde el entorno laboral carece de buenas relaciones de trabajo; es preciso que se mejore y refuerce el ambiente laboral de la administración para que ello coadyuve en mejores resultados de la organización.

Es interesante el entorno dentro de la administración tepetlixpense pues la apreciación de conflictos y fuertes diferencias dentro de la administración de Tepetlixpa, motivaron a la investigación de las relaciones laborales de sus integrantes en las diferentes áreas y niveles de trabajo. En la aplicación del diagnóstico es primordial conocer con claridad el problema que aqueja a la administración, para así aportar ideas para el mejoramiento del ambiente laboral.

Una vez identificado el problema, el estudio se realizó en las diferentes áreas y direcciones de la administración de Tepetlixpa, ya que por ser el lugar de interés brindaría la información de manera clara y oportuna. El acercamiento directo con el objeto de estudio permitió conocer más ampliamente los diferentes problemas que se presentan en la administración, pero mejor aún cual es el actuar y pensar de los diferentes funcionarios, autoridades y trabajadores que la integran.

Para el logro de este fin se realizó un diseño metodológico, donde la técnica utilizada fue la entrevista aplicada a 12 casos, cuyos resultados se interpretan en el capítulo tres, esto permitió exponer el objeto de estudio de una mejor manera, pudiendo interpretar el problema que se encontró así como los hallazgos surgidos, pudiendo

comprender los resultados de mejor manera para poder dar una propuesta que coadyuve al mejoramiento actual de la administración. Así mismo la técnica permite la interpretación de los casos en estudio, lo cual fue bueno ya que el contacto directo permitió mejores aportaciones al estudio.

De igual manera el tipo de técnica permitió el estudio de casos particulares donde se profundiza más y mejor el problema. El estudio es holístico donde se permite la interrelación de todos los factores relacionados, pudiendo tener un mejor panorama de las diferentes variables que influyen en el objeto estudiado así como lo que pudiera ser externo.

Con respecto al método aplicado, el estudio de caso fue el implementado, ya que la investigación se hace en un mismo tiempo determinado y es el que cumplía con las características para la investigación. El muestreo aplicado fue, no probabilístico. Los casos entrevistados fueron por medio de bola de nieve, donde un entrevistado conducía a otro compañero de trabajo.

La pregunta de investigación es: ¿El desarrollo Organizacional en el campo del ambiente laboral es una buena alternativa para mejorar el desempeño laboral en el municipio de Tepetlixpa? La cual se buscó responder con la siguiente hipótesis: El desarrollo organizacional coadyuvará a que los trabajadores del municipio de Tepetlixpa se desempeñen en un mejor ambiente laboral con mejores resultados.

El objetivo general es el siguiente: Aportar el conocimiento necesario a través del Desarrollo Organizacional para un mejor ambiente laboral en la estructura administrativa del municipio de Tepetlixpa, lo cual se pudo realizar ya que por medio del diagnóstico se realizaron las propuestas pertinentes para el mejoramiento de la administración municipal de Tepetlixpa.

Objetivos específicos: 1. Investigar para conocer los argumentos teóricos necesarios que me ayuden a explicar el problema de Desarrollo organizacional en el municipio de Tepetlixpa.

2. Realizar un diagnóstico sobre la problemática que se dan entre los trabajadores cuando interactúan al realizar sus diferentes responsabilidades.

3. Analizar las consecuencias de una carente comunicación en las relaciones de los trabajadores.
4. Conocer los beneficios que se tienen cuando entre los trabajadores del ayuntamiento existe una eficaz comunicación y compromiso.
5. Proponer un programa de acciones para implementar el Desarrollo Organizacional en el municipio de Tepetlixpa.

Estos contribuyeron a la realización del objetivo general, ya que por medio de la investigación conocieron los argumentos teórico necesarios que ayudaron a explicar el problema de Desarrollo organizacional en el municipio de Tepetlixpa. Así mismo se realizó un diagnostico que permitió observar la interacción entre los trabajadores. Se pudo constatar en el estudio como existe una carente comunicación en las relaciones laborales de los trabajadores y así mismo las consecuencias que de estas derivaban.

En la investigación de los conceptos se pudo constatar que existen grandes beneficios que se obtienen para los trabajadores cuando existe una real y eficaz comunicación entre estos. Mediante la investigación y diagnostico se pudo recabar la información para poder formular una propuesta de implementación de desarrollo organizacional para la administración municipal de Tepetlixpa.

La investigación está dividida en tres apartados en los cuales se desarrolla todo el estudio. En el capítulo uno, principalmente se habla sobre la teoría utilizada para el estudio la cual es la organizacional, esta permite conocer la esencia de las organizaciones, sus características y fines. En este sentido se permite tener un respaldo con la investigación, ya que el estudio es enfocado en las organizaciones en su ambiente laboral. Posteriormente se hace referencia al desarrollo organizacional, donde se retoman definiciones de autores como, Ferrer y Audirac, permitiendo la introducción al tema para conocer sus características principales de su esencia.

En el mismo sentido y no menos importante en este capítulo se habla de la historia del desarrollo organizacional, en donde fueron sus orígenes e implementación de

sus técnicas. En esta misma secuencia se da un apartado de los objetivos del desarrollo organizacional, los que permiten dar cuenta de que busca y cuáles son sus fines. Ya aunando más sobre los temas de desarrollo organizacional se hace mención del cambio y la resistencia al cambio, donde se da una muestra clara del como dentro de las organizaciones no todos sus integrantes están dispuestos aceptar cambios, ya que se sienten bien en su zona de confort. El cambio planeado es el último tema que compone el primer capítulo, en este se hace referencia al cómo se debe realizar y tener en cuenta la realidad para poder hacer un cambio.

En el capítulo dos, se resalta al municipio donde se realiza un recorrido de su historia de manera que se pueda tener un conocimiento general de su evolución. Se menciona al municipio como ámbito de gobierno desde una interpretación histórica del cómo surge en Europa como medio de organización en los lugares como España y Roma. También se resalta como era visto el municipio en tiempos prehispánicos, como los aztecas se organizaban a nivel local y se dividían las distintas funciones para beneficio de su sociedad. Del mismo modo se habla de cómo se instaló el municipio en la época colonial, posteriormente como se da en el México independiente. Finalmente se da una breve reseña del cómo fue la historia del municipio en Tepetlixpa, permitiendo conocer algunas características y erección del municipio donde se realiza nuestra investigación.

De igual manera en el capítulo dos se encuentran temas del trabajo en equipo, donde se encuentra su importancia de promoverlo por los múltiples beneficios que le brinda a las organizaciones. También relevante es el tema en el cual se diferencia entre equipo y grupo, ya que en ocasiones se confunden sus significados pero que es importante tener presente sus características para saber y beneficiarse de sus fines. Se da un apartado para resaltar la cultura organizacional la cual permite saber por qué algunos individuos se comportan de una u otra manera. Por ultimo en el capítulo dos se habla de la comunicación, la cual no se le debe perder de vista, por ser vital en cualquier organización, ya que si sus integrantes carecen de esta, difícilmente podrán coordinarse satisfactoriamente para lograr sus tareas que se les han asignado.

El capítulo tres se muestra el diagnóstico, resultados y propuesta de la investigación, se establecen tres variables: la primera es, ambiente laboral (independiente), en la cual se observan las respuestas de autoridades y funcionarios con sus respectivos trabajadores. La segunda, es desempeño (dependiente) los resultados permiten el desarrollo de la propuesta. La tercera variable, es resultados (resultados) que refleja el trabajo y opiniones de los integrantes de la administración municipal de Tepetlixpa, aportando información al estudio.

Posteriormente a las variables se establece una matriz FODA, donde se resaltan las características positivas y negativas encontradas en la investigación. Ya establecido el diagnóstico se dan propuestas que pueden servir para reforzar el ambiente laboral de la administración municipal de Tepetlixpa. Así mismo se enfatiza en factores que deben tomarse en cuenta, para una mejor implementación según el desarrollo organizacional como cambiar paradigmas, tener en cuenta las fuerzas impulsivas y restrictivas, inclusión en la toma de decisiones y cultura organizacional. Todo enfocado para realizar una propuesta factible de implantación de desarrollo organizacional.

Cabe destacar que la investigación realizada aporta datos importantes para el diagnóstico y que en base a los resultados, permitió tener elementos para proponer la implementación de técnicas de desarrollo organizacional en la administración de Tepetlixpa, para mejorar su ambiente laboral; con ello se pretende mejorar el desempeño y resultados de todos los integrantes de la administración. Pero sin lugar a dudas, la investigación puede ser retroalimentada y se pueden encontrar nuevos hallazgos y diferentes puntos de vista por otros investigadores.

El trabajo pretende dar a conocer que cuando se carece de un buen ambiente laboral, este puede ser un factor importante el cual obstaculiza el buen funcionamiento de cualquier organización y en este caso el de la administración municipal de Tepetlixpa. Se pretende aportar conocimiento que coadyuve al mejoramiento de las relaciones laborales que denote en un mejor ejercicio de las administraciones municipales.

En toda organización lo más importante son las personas y de este modo se debe considerar hacer algo para mejorar su condición, es por eso que en esta propuesta se busca poner énfasis en la persona y su entorno que la afecta, y se puede cambiar y mejorar el ambiente laboral para tener mejor desempeño de los trabajadores y por ende mejores resultados.

Finalmente, es preciso aclarar que la investigación se realizó para la administración de Tepetlixpa periodo 2016-2018, por ello el título de la tesis, sin embargo se analizan los años 2016-2017 ya que es aquí donde se ubica la investigación realizada.

Capítulo I Desarrollo Organizacional (D.O.)

El Desarrollo Organizacional comprende técnicas basadas en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones y busca generar buena comunicación entre el personal junto con los jefes o gerentes de las diferentes áreas de la organización. Es necesario que los integrantes de las organizaciones convivan de la mejor manera para que puedan cumplir con sus objetivos y al mismo tiempo no se descuide el ambiente laboral; se debe tomar en cuenta a los trabajadores como la parte esencial y más importante de la organización. A continuación se habla de la teoría de la organización que dará las bases para la comprensión de las organizaciones y sus componentes en función.

1.1 Teoría Organizacional

Partiremos de la base del concepto de organización para entender el tema de Desarrollo Organizacional. Las organizaciones a través del tiempo han sido importantes para el individuo ya que lo han llevado a lograr grandes logros que le permiten vivir con mejores condiciones y sin tanto esfuerzo. Sin organización en grupos, los individuos jamás hubieran logrado objetivos que solo se alcanzan trabajando en equipo. Las organizaciones son constituidas para fines específicos y cada una posee o está hecha para fines delimitados como lo expresa Brown.

Las organizaciones son conglomerados de individuos y grupos, pero no son tan inclusivas como las comunidades o sociedades. Pueden estudiarse desde una perspectiva de micro nivel como una colectividad de individuos o grupos. También pueden estudiarse desde una perspectiva de macro nivel, como subconjunto de grupos de organizaciones, comunidades y sociedades (Brown, 1983: 33).

Las organizaciones como grupos de micro nivel son las que dentro de la sociedad cumplirán un fin determinado, por esta misma ya sea para la solución de un problema, brindar algún servicio o satisfacer una necesidad, y una organización de macro nivel es una sociedad, ya que está, para poder funcionar de la mejor manera, necesita establecer reglas, normas o leyes que ayudarán a determinar la buena convivencia de los individuos y así, la sociedad puede subsistir de la mejor manera,

ya que cada individuo cumplirá con un rol en esta enorme organización llamada sociedad, dicha organización como todas permitirá maximizar recursos y solucionar problemas que contribuyen a mejorar la vida del individuo.

Toda organización tiene un fin y metas que es lo que le permite que no se pierda o distorsione su propósito por la que se constituyó, las organizaciones tienen que cumplir con las metas que se establecen para que sigan subsistiendo y tanto los individuos que trabajan en ella como los que se benefician de ésta puedan satisfacer sus necesidades o intereses personales. Cuando una organización tiene sus objetivos bien definidos, esto les permite que aunque sus trabajadores sean cambiados, no pierda su función ni esencia ya que han sido previamente establecidas y se conduce con reglas y normas.

La organización es un aspecto básico de las mismas es que constituyen entidades sociales relativamente permanentes. Este atributo les permite continuar operantes aunque cambie la directiva. Debido a esta continuidad es posible predecir con mayor exactitud lo que una organización podría hacer aun cuando el personal clave cambiara. Otra característica fundamental de las organizaciones es su orientación hacia objetivos. Las organizaciones están diseñadas con finalidad, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que se persigue (Brown y Moberg, 1983: 32).

Toda organización tiene un objetivo y esencia que la caracteriza y a la medida que sus funciones sean bien definidas le permite tener una fuerte solidez que le permite mantenerse y consolidarse. La identidad de cada organización debe ser la que dirija los objetivos, es el centro de todo lo que le rodea. Difícilmente una organización cambia sus fines; son los trabajadores quienes más cambian pero esto no perjudica a las organizaciones, ya que ellos son los que se adaptan a las normas y objetivos de las organizaciones y no las organizaciones a los trabajadores.

Para algunos autores las organizaciones se pueden ver de modo social ya que tienen diferentes interacciones tanto con otras similares y con la sociedad, la creación de organizaciones es aceptada cuando cumplen con un propósito que ayude a resolver necesidades de la sociedad en momentos determinados y esto les

permite aceptación y reconocimiento. La interacción de los miembros de una organización es fluida y con reconocimiento de sí misma, si sus integrantes son conscientes de sus objetivos dándoles un grado de importancia que los relaciona y les da identidad.

Instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo consciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado (Harmon y Mayer, 1999: 47).

Entonces, las organizaciones son grupos sociales constituidos para un fin colectivo el cual está bien definido, las funciones de la organización son importantes para lograr metas. Como se busca la solución de un problema o mejorar el desempeño de un trabajo, la organización regularmente es legítima en su propósito y la relación entre los integrantes está fuertemente ligada. Las organizaciones se mueven en un entorno meramente social donde interactúan con el exterior porque aunque estos grupos son cerrados en sus actividades los servicios que brindan son para la sociedad. Los autores Harmon y Mayer, Citan a Max Weber quien define a la organización como:

círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio (Harmon y Mayer, 1999: 46).

Basándose en la definición de Weber la organización es un conjunto de personas que están subordinadas pero dispuestas a trabajar bajo dicho mando para poder alcanzar las metas establecidas por la organización.

Harmon y Mayer (1999: 47) hacen referencia a Cohen, March y Olsen y, mencionan que estos autores entienden a la organización como algo más complejo con una estructura bien definida. “Una organización es un conjunto de opiniones en espera

de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que puedan manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas”. Las organizaciones además de ser grupos constituidos que cumplen metas y proporcionan beneficios colectivos, tienen una característica: están para la solución de problemas o surgieron por problemáticas y sus integrantes buscan soluciones que mejoren el entorno o situación crítica.

En las definiciones presentadas anteriormente, se puede destacar que resaltan a la organización como un conjunto de individuos que trabajan unidos para un fin o el cumplimiento de metas, de manera que desde este contexto se puede mencionar que los individuos que están dentro de una organización, deben trabajar en conjunto, para poder enfrentar problemas o alcanzar los objetivos que se han establecido previamente. Entonces se puede decir que las organizaciones se crearon con el fin de que un conjunto de individuos sea capaz de aportar trabajo, conocimiento y tiempo para que el esfuerzo conjunto tenga mayor impacto y se puedan cumplir las metas.

Por su parte, el autor Carlos Augusto Audirac et al, (1994: 31) definen a la organización como “un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”. Se puede decir que las organizaciones poseen individuos que para lograr fines o intereses, personales y que en grupo consensan para lograr sus metas. Según estos autores las organizaciones tienen cinco hechos comunes.

1. Una organización siempre incluye personas.
2. estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. toda persona en la organización tiene objetivos personales, alguno de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales (Audirac et al, 1994: 31).

Los autores mencionan hechos comunes de las organizaciones o también se le pueden denominar características de las organizaciones que parecen ser la base de la organización, porque hallaremos personas, que interactúan ordenadamente y que poseen intereses personales y como grupo, de manera que se puede decir que el individuo necesita a la organización para alcanzar sus intereses personales y la organización necesita al individuo para fortalecerse y alcanzar un bien común.

Por otra parte, para Gareth, la Teoría Organizacional es el estudio de las diferentes organizaciones como están compuestas, por que surgen y cuál es su finalidad, para poder conocer sus características y como estas influyen en determinados contextos.

“La Teoría Organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan al ambiente donde operan y son afectadas por él”. (Gareth, 2013:08)

En la Teoría Organizacional se analiza el comportamiento, así como el funcionamiento de las organizaciones y como estas pueden cambiar o determinar su entorno, el contexto donde se encuentran las organizaciones también pueden influir en el funcionamiento o comportamiento de la organización de manera que tanto la sociedad puede influir en una organización como esta puede influir en la sociedad.

La organización es un instrumento para alcanzar metas donde un grupo de individuos coordinados cumplen con una determinada función alcanzando un fin previamente establecido por los iniciadores de la organización así lo expresa Gareth, “Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas”. (Gareth, 2013:02) Los individuos buscan la colectividad y consensar para crear organizaciones de manera que les permita alcanzar con mayor prontitud sus metas, objetivos o intereses que cada uno considera importante.

Las organizaciones son creadas para la solución de problemas o la satisfacción de una necesidad y hay más resultados si se trabaja en equipo. La finalidad de que un conjunto de individuos se agrupen es para crear sistemas de producción más complejos que les permita maximizar sus resultados. “Las producciones de bienes y servicios ocurre con mayor frecuencia en un escenario organizacional porque la gente que trabaja en conjunto para producir bienes y servicios, por lo general, logra crear más valor que las personas que trabajan separadas”. (Gareth, 2013:05) A lo largo de la historia se ha visto que cuando los hombres unen sus talentos y esfuerzo ha conseguido crear construcciones colosales y grandes imperios. Hay mayor beneficio cuando se trabaja de manera colectiva que individualmente.

Crear organizaciones, ayuda a tener más rendimiento en las diferentes tareas incrementando la producción en bienes y servicios; se observa que al trabajar en colectividad se pueden delegar funciones que ayudan cumplir más rápido y mejor las metas o propósitos establecidos. Cuando un individuo crea un producto, lo hace bien, pero cuando un grupo crea el mismo producto lo hace a gran escala, una organización es capaz de mejorar productos, crear en grandes cantidades para satisfacer cualquier tipo de demanda ya que en los grupos se crea la división del trabajo permitiendo que cada individuo se pueda especializar en alguna fase del proceso de producción, de esta manera lo resalta el autor Gareth.

La gente que trabaja en organizaciones suele volverse más eficiente y productiva que las personas que trabajan solas. Para muchas clases de trabajo productivo, el uso de una organización permite el desarrollo de la especialización y la división del trabajo. La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en un área estrecha de pericia que les permite ser más hábiles o especializados en lo que hacen (Gareth, 2013:05).

Cuando los individuos se organizan y trabajan en conjunto delegando funciones les permite ser más productivos y buenos en sus tareas ya que se especializan en un trabajo en particular durante el proceso del producto o servicio. Es importante que exista una buena distribución de las tareas entre los miembros de la organización, para que no haya duplicidad del trabajo, la comunicación entre los trabajadores es

importante para que exista una buena fluidez en sus tareas, que se les asigna. Una organización tiene sus objetivos previamente establecidos y, los individuos que se integran tienen ambiciones particulares, de modo que si ambos trabajan en conjunto, la organización logrará su meta y los trabajadores las suyas.

Una definición más por un autor detalla, que indudablemente las organizaciones contienen tanto personas como reglas que las rigen, de manera que es importante destacar que las organizaciones siempre tienen que estar regidas por normas que permitan el orden y la clara diferenciación de las tareas. “Grupo social formado por diferentes personas, con un reparto de tareas entre ellas y una administración (procesos, reglas, directrices), que se han unido para alcanzar unos objetivos comunes y compartidos a lo largo de un periodo de tiempo no cortoplacista” (Pascual, 2014: 49)

En la investigación, se busca obtener el fortalecimiento de las actividades institucionales de la administración de Tepetlixpa 2016-2017, ya que por medio de estas, se pueden alcanzar las actividades funcionales de dicha administración de manera satisfactoria. Cuando se cuenta con fuertes recursos humanos, las organizaciones pueden cumplir de manera satisfactoria sus objetivos y metas.

[...] A grandes rasgos, dicha actividad puede clasificarse en dos grandes tipos: actividades funcionales y actividades institucionales. Las actividades funcionales son las que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública; en tanto que las actividades institucionales son aquellas cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo (Guerrero, 1997: 34).

El fortalecimiento humano de toda institución favorece al buen desempeño de sus funciones y tareas, logrando cumplir con su fin. Para un mejor desempeño de la administración de Tepetlixpa, es necesario reforzar y fomentar un eficiente modo de trabajo, para que los resultados se alcancen satisfactoriamente.

Vistos los diferentes autores, se concluye, que la Teoría organizacional busca la explicación e interpretación de las diferentes características y funciones de una

organización, así como su surgimiento. Las organizaciones son instituciones que poseen identidad, objetivos y metas que buscan la solución de problemas y esto a su vez les da su legitimidad, siendo un conglomerado de individuos coordinados de manera que cada uno cumple con un rol, especializándose en una etapa del proceso de generación de bienes o servicios; esto permite una mayor eficacia y eficiencia en la generación de productos o solución de problemas. La organización genera ganancias, la sociedad obtiene un beneficio y los trabajadores satisfacen sus conveniencias personales.

1.2 Desarrollo Organizacional

En este apartado se hablará del Desarrollo Organizacional, el autor Ferrer Pérez, menciona que el Desarrollo Organizacional se basa en el cambio de las organizaciones en su estructura ya sea interna o externamente, basado en el cambio del comportamiento de dicho grupo que le permita la solución de problemas que no permiten la eficiencia y eficacia de una organización. Las organizaciones se pueden enfrentar a problemas externos e internos, donde se tiene que buscar diferentes alternativas por el bienestar de la organización y esta ayuda puede ser externa o interna.

El D.O se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces (Ferrer, 1995:13).

El Desarrollo Organizacional, es una técnica que busca el cambio y mejoramiento de las organizaciones, regularmente el cambio está dirigido desde la alta gerencia y siempre es instruido por agentes externos o consultores en la materia. Se busca ayuda externa por dos razones, la primera, porque el que instruye debe ser profesional y en segundo lugar porque una persona que no trabaja directamente en la organización puede diagnosticar mejor los problemas con un sentido objetivo e imparcial.

El Desarrollo Organizacional es un cambio dentro de las organizaciones donde profundiza en el comportamiento y cultura de sus trabajadores para que estén dispuestos a aceptar nuevas formas de trabajo para beneficio de la organización que le permita enfrentar los retos y los cambios que exigen los mercados y la globalización. Ferrer menciona que el Desarrollo Organizacional para Warren Benis es:

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (Ferrer, 1995:15).

El Desarrollo Organizacional es un cambio de la forma de como sea implantado la forma de hacer las cosas o solucionar problemas en una organización, modificando la forma de pensar y actuar de los individuos dentro de su entorno laboral, y estos cambios incluyen las tecnologías como parte de las modernizaciones en el trabajo para poder agilizar trámites y, que los trabajadores deben adaptarse a los cambios acelerados que traen las tecnologías.

El autor Ferrer menciona que el Desarrollo Organizacional Richard Beckhard lo define como:

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Ferrer, 1995:15).

El D.O se entiende como el cambio bien planeado para el mejoramiento de la organización en su eficiencia y eficacia, apoyándose de la ciencia del comportamiento humano que implica modificar las formas de pensar del individuo para romper paradigmas establecidos y los cambios, son puestos en práctica por los gerentes. En la definición del autor Luis dice que:

D.O es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las

organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (Ferrer, 1995:15).

El Desarrollo Organizacional se basa en el cambio de los individuos para enfrentar los problemas que surgen en la organización ya sean internos o externos, estos cambios tienen que reflejarse mediante una mejor eficiencia en los resultados de la organización y son supervisados por la alta gerencia, apoyándose en la ciencia de la conducta humana.

Las definiciones dan una perspectiva de lo que es el Desarrollo organizacional mencionando sus principales características, todas resaltan que tiene que ver con un cambio en el comportamiento, la formas de hacer las cosas en la organización y la conducta de los trabajadores dentro de su entorno laboral, también se resalta que dicho cambio es dirigido por un agente de cambio o consultor ambos externos, los cambios son buscados y dirigidos por la alta gerencia. Dentro de los cambios en una organización el agente de cambio diagnostica los cambios son impulsados por la alta gerencia y recibidos por los trabajadores.

Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente (Audirac et al, 1994: 17).

El Desarrollo Organizacional tiene amplios factores para que se pueda dar los cambios en la organización así como características que considera importantes para que los trabajadores puedan laborar armónicamente y se sientan comprometidos con la tarea que se les asigne o desempeñen bien su trabajo interaccionando con los miembros de la organización. El hecho de que se busque cambios para que el mejoramiento de un entorno laboral ya son señales de que se ha comenzado un mejoramiento, es indispensable que lo emplee un consultor con los conocimientos en técnicas del D.O.

En el D.O dentro de sus múltiples propuestas y técnicas que se tienen que atender para conseguir el cambio en la organización están los valores que buscan según Ferrer, que el trabajador se sienta valorado y tomado en cuenta como un integrante importante de la organización así como darle un trato digno como persona. La implantación de nuevos paradigmas en el trato de los trabajadores en el D.O. es muy importante ya que se habían restado importancia al modo que se le trataba al personal, el logro de los objetivos era primordial sin importar, el cuanto se les presionara a los trabajadores, dentro de los valores del D.O. se busca que el progreso de la organización este aunado con el buen trato de los trabajadores.

Valores del D.O.

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida) (Ferrer, 1995:18).

Por lo expuesto anteriormente es importante que los trabajadores sean tomados en cuenta, vistos como personas y no como una herramienta más de trabajo, de esta manera los trabajadores se sentirán valorados y reaccionarán de manera positiva reflejando en un buen trabajo en equipo, que ayudará a una mejor convivencia entre los jefes y los subordinados, los objetivos serán alcanzados de manera satisfactoria en beneficio de la organización.

En el Desarrollo Organizacional siempre se menciona un agente del cambio pero ¿Quién es el agente de cambio? Es un consultor y este puede ser externo de la organización o interno, es un experto en la ciencia de la conducta, este consultor

según Luis Ferrer, tiene que ser efectivo: pensamiento claro, comprometido en su trabajo, confiable, definir los problemas bajo un buen diagnóstico, regular las discusiones y ser un especialista de la conducta. La importancia de las técnicas del Desarrollo Organizacional son igualmente para el consultor, ya que diagnosticará la situación de la organización, mostrando los pasos y técnicas a seguir, estas a su vez dirigidas por los directivos.

El consultor efectivo debe:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional (Ferrer, 1995:21).

El consultor debe ser una persona pasiva, con valores, ser imparcial y los diagnósticos deben ser objetivos de la realidad de los problemas que abruman a la organización y a su desempeño, debe ser un eficaz mediador en los conflictos así como ser un experto en el comportamiento humano. La ayuda de un buen consultor o agente de cambio le permitirá a la organización tener opiniones e ideas nuevas que tal vez no pueden ser vistas desde adentro por las rutinas y formas que se han adoptado generando un estancamiento.

Por los conceptos y características vistas se puede decir que el Desarrollo Organizacional, es un cambio planificado basado en nuevas formas educativas implantado nuevos valores y técnicas que buscan como objetivo mejorar el entorno laboral mediante la buena comunicación y trabajo en equipo dentro de la organización que permitirán la mejor adaptación a los cambios internos y externos

logrando mayor efectividad en sus resultados, las técnicas son aplicadas por agentes de cambio y dirigidas por la alta gerencia hacia los trabajadores. El D.O. busca impulsar nuevos valores que permitan a los trabajadores ser tomados en cuenta.

1.3 Historia de Desarrollo Organizacional

La implementación del Desarrollo Organizacional es nueva y los principales países que han desarrollado más investigación e implementación de sus técnicas son: Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia. En 1957 surge el Desarrollo Organizacional donde se empiezan aplicar algunas ideas del D.O. Douglas Mc Gregor es considerado como uno de los primeros científicos que han implementado técnicas del D.O.

El autor De Faria Mello (2004), alude que los autores Hornstein, Bunker, Bunke, Gindes y Lewicki, mencionan el surgimiento del Desarrollo Organizacional en 1924 basada en la psicología en el trabajo en EUA por la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, en este trabajo se buscaba medir el rendimiento y resultado de los trabajadores basado en cambios en las condiciones de trabajo, en dichos estudios se observó la influencia de factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en el rendimiento del trabajador durante el trabajo. Fueron de las primeras mediciones en las organizaciones sobre resultados de trabajadores sometidos a cambios en las condiciones de trabajo.

Como se puede notar, el D.O ha surgido en países muy industrializados, ésta característica es porque los países desarrollados han buscado que sus industrias sean competitivas, buscan que sus trabajadores sean más productivos y empiezan a poner atención al personal que ha sido descuidado, surgiendo la inquietud de cómo motivarlo para que tenga un mejor rendimiento en beneficio de ambas partes. El Desarrollo Organizacional, en sus inicios siempre ha buscado la creación e implementación de nuevas técnicas que permitan el buen desarrollo de los trabajadores en su entorno laboral, ya que a medida que los trabajadores se encuentren o se sientan valorados, reflejarán un mejor desempeño en sus labores entregando mejores resultados.

A medida que el Desarrollo Organizacional se fue desarrollando y expandiendo en los países industrializados, se introdujo en los países en vías de desarrollo, y en particular en México la evolución fue consolidándose paulatinamente el primer registro que se tienen en México del Desarrollo Organizacional según el autor Rafael Guizar Montúfar (2004) en 1967-1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey en los seminarios de administración de personal, se dieron temas que hacen alusión al Desarrollo Organizacional no solo en el área profesional también en los graduados, es así como el D.O. surge en México en las aulas de las universidades de escuelas privadas para posteriormente implementarse en las organizaciones e industrias privadas.

Los principales momentos de consolidación del Desarrollo Organizacional en México según Guizar (2004), fueron: en 1969-1970 en las Organizaciones se analiza la implementación de las primeras gerencias en el área de Desarrollo Organizacional, especialmente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surgen las primeras ediciones de libros de D.O. se emplean como herramientas de cambio de los grupos T y la formación de equipos. En 1971 se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories), en Estados Unidos surgiendo así los primeros mexicanos dedicados a investigar y estudiar las técnicas del D.O.

La implementación del D.O. en las empresas mexicanas, fue en 1973, se aplica el Desarrollo Organizacional en empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, campus Monterrey. En 1975 el D.O. cobra relevancia en instituciones educativas y empresas, en la universidad de Monterrey, ofertan maestrías en D.O. En 1982 se inician congresos internacionales de D.O. anualmente, aproximadamente más de 17 empresas son las que han implementado el D.O., en su mayoría las empresas han sido privadas, la Aseguradora Mexicana e instituciones bancarias antes de pertenecer al sector privado también utilizaron estas técnicas.

1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional siempre parte de un diagnóstico que permite tener un panorama amplio de la salud de la organización y en base a los resultados obtenidos

se procedería a crear un manual donde se concentrarían los problemas obtenidos junto con las posibles soluciones que reanimaran a la organización explicando cómo se llevaría a cabo dichas soluciones estos serían objetivos primordiales que el desarrollo organizacional atendería en las organizaciones, pero como generales el desarrollo organizacional tiene diversos objetivos que buscan el cambio y mejoramiento dentro de las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional, busca cambios dentro de la organización y, que exista una comunicación de los jefes hacia los trabajadores y entre los trabajadores, de esta manera se puede generar un buen clima de trabajo que permitirá subsanar posibles malos entendidos y, la organización pueda enfrentar los cambios externos e internos a los que afronta o afrontará. El D.O. busca un buen trabajo de grupo para que estos aumenten su productividad mediante la eficiencia y eficacia de estos en las diferentes tareas que se les son asignadas. Las intervenciones del D.O. equilibran las metas de la organización y de los individuos que la integran ya que busca el logro de las metas de la organización sin descuidar a los trabajadores.

El D.O. busca instrumentar un cambio individual y grupal, para que la organización pueda responder a las demandas de cambio, tanto del externo como del interno. Desde la dimensión de tarea del grupo se busca aumentar su eficiencia, productividad, capacidad para resolver los problemas técnicos y alcanzar sus metas; desde la dimensión de relación busca desarrollarse la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones o demandas, la capacidad de resolver los problemas de la interacción humana, y alcanzar simultáneamente el bienestar de los integrantes del grupo Audirac, 2007:19).

La capacidad de adaptación a los diferentes cambios ya sea externos o internos dentro de la organización es menester del D.O. ya que su esencia misma busca cambios en la manera de hacer las cosas que permitirán tener un mejor rendimiento en los resultados, busca estrategias que permitan una mejora continua en los procesos y estructura de los grupos de trabajo pudiendo estos aprender las nuevas formas de trabajo y visión manteniendo estos cambios continuos como necesarios para el mejoramiento y logros de las metas previamente establecidas así la organización contara con una mejor salud y estabilidad.

Algunos de los objetivos básicos del Desarrollo Organizacional según De Faria Mello (2001), se encuentran: generar información objetiva y subjetiva, válida, sobre la realidad organizacional. Diagnosticar los orígenes de acciones perjudiciales para la organización. Desarrollar las capacidades de los individuos tanto en lo técnico, administrativo e interpersonal. Despertar la conciencia de valores sobre el comportamiento de los hombres en la organización, por parte de la alta gerencia. Que los individuos sean capaces de organizarse como parte de una cultura implantada y desarrollada en ellos. La búsqueda de nuevas energías en lo mental, físico y emocional. Desarrollo de colaboración y trabajo en equipo.

Dentro de los objetivos que busca el Desarrollo Organizacional, diferentes autores coinciden en lo que se busca implantar o desarrollar. El D.O. busca la buena comunicación en todos sus integrantes y tanto diagonal como verticalmente, busca aumentar la identificación de los individuos y de los grupos hacia la organización que se sientan parte de y fuertemente comprometidos con la organización, aumentar el nivel de responsabilidad de los grupos e individuos, así como de la toma de decisiones en algunas áreas, busca el buen funcionamiento de las tareas proyectos de la institución por medio de revisiones y mejoramiento continuo.

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, de pendiendo de las tareas: “La función debe determinar a la forma”, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.

6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones cinéticas a problemas frecuentes. (Ferrer, 1995:17).

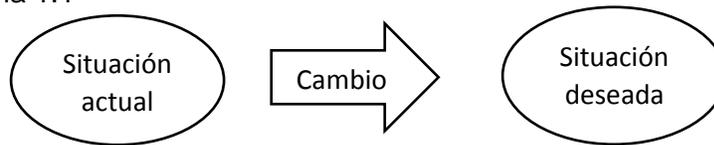
Los objetivos del Desarrollo Organizacional, buscan una mejora en el estado de salud de la organización basado en el incremento de entusiasmo de los individuos mejorando su entorno laboral. La educación del D.O. brinda cambios en la cultura del trabajo en equipo, regularmente los cambios vienen dirigidos desde la alta gerencia. El Desarrollo Organizacional busca manifestar la importancia del factor humano como piedra angular del progreso y desarrollo de toda organización, ya que se le estaba restando importancia, solo se cuidaban los planes, objetivos, finanzas, metas, etc., y no al individuo que las opera.

1.5 El cambio y la resistencia al cambio

Parte importante dentro de las técnicas del D.O. es como se realizaran los cambios y objetivos que se plantean. Siempre se tiene establecido las formas y procedimientos de cómo hacer las cosas dentro de una organización, para mejorar dichas formas es necesario hacer cambios que muchas veces no son aceptados por todos los integrantes de la organización, de manera que es importante que se prepare el escenario para que se puedan adquirir los cambios necesarios para el mejoramiento de las organizaciones, reduciendo los problemas o evitando nuevos que puedan surgir por falta de inadaptabilidad a nuevos cambios. ¿Qué es el cambio?

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones (Audirac et al, 1994: 43).

Esquema 1.1



Fuente (Audirac et al, 1994: 43)

El cambio parte de una base en equilibrio para moverse o avanzar a un estado de bienestar, dejar a un lado las costumbres o comportamientos que se han venido empleando para poder adquirir nuevas, la implantación de nuevos valores permitirá que se pueda avanzar hacia los objetivos deseados por la organización, los cambios deben ser aceptados por los individuos de manera positiva, se debe procurar que los cambios se den paulatinamente. Los cambios serán de acuerdo a los resultados insatisfactorios presentados dentro de la organización que impiden su pleno desarrollo o ya sea que se busque un mejoramiento de ésta.

El cambio dentro de la organización debe tener un proceso para que se pueda manejar de la mejor manera y no se pierda el objetivo deseado según los autores Audirac et al. (1994), el cambio se puede manejar en tres etapas la primera se le denomina descongelamiento: que parte de una insatisfacción dentro de la organización, hábitos que obstaculizan la adaptación y existe un ambiente de incertidumbre de cómo se conduce hacia las metas. En esta primera etapa se busca identificar las áreas a cambiar para tener un mejor equilibrio y llegar a la situación deseada en la organización.

La segunda etapa de cambio se le denomina movimiento: en esta etapa se comienza el cambio, se encuentra un desequilibrio e inestabilidad por los cambios que se están gestando, en esta segunda etapa se busca generar información y seleccionar alternativas que nos lleven al cambio, dejando las costumbres viejas atrás. Finalmente la tercera etapa se denomina recongelamiento: en esta última fase, el cambio está dado hay un equilibrio, mayor adaptabilidad de los individuos, hay certidumbre de la situación y rumbo de la organización mediante nuevos patrones establecidos implantando el cambio deseado. El proceso de cambio puede ser cíclico según se requiera.

Cuando se pretende cambiar las formas de actuar de los individuos e implantar nuevos valores, es común que los implicados manifiesten un rechazo a los nuevos cambios, hasta cierto punto, es normal que los individuos manifiesten inconformidad y rechazo ya que el mismo organismo reacciona diferente cuando percibe cambios que los refleja en un malestar o desequilibrio psicológico de malestar o incertidumbre, aunque los cambios no son aceptados por los individuos y los grupos son necesarios, ya que el cambio dentro de las organizaciones es preciso para que les permita desarrollarse de manera plena.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona – a no ser que esto sea muy incómodo o sobre manera amenazador – busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático (De Faria, 1994:61).

La resistencia al cambio en los individuos puede ser por costumbre, de cómo se hacen las cosas, intereses personales ya sea individuales o grupales, no poder adaptarse a nuevas formas y valores o mantener la zona de confort, los cambios son implantados por la organización en los individuos, se debe buscar la aceptación legítima para alcanzar un pronto y buen equilibrio. El factor humano es importante en toda organización, de modo que las inconformidades que estos representan

deben ser manejadas con cautela así los cambios buscados serán satisfactorios y existirá plena disposición de los trabajadores.

Durante el proceso de cambio, se presentaran rechazos a las nuevas formas de hacer y dirigir las cosas a esto se le denomina fuerzas restrictivas, el cambio organizacional es de un estado de equilibrio a otro, que es el deseado a estas fuerzas se les denomina impulsoras. Lewin dice que este tipo de fuerzas son naturales, funciona como un mecanismo parecido al de defensa. Una manera de poder avanzar positivamente, es tratando de disminuir las fuerzas restrictivas y aumentar las fuerzas impulsoras. El proceso debe ser llevado de manera apropiada, ya que un fuerte aumento de las fuerzas impulsoras puede originar la misma reacción a la contraparte.

Kurt Lewin, quien desarrollo el análisis de fuerzas, afirma que la reacción dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto (en cuanto que las fuerzas restrictivas tienden a compensar), el consultor debe trabajar en identificar y aminorar las fuerzas restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas (Ferrer, 1995:51).

Por lo expuesto anteriormente es necesario tener un panorama amplio cuando se busque hacer un cambio dentro de cualquier organización, crear un ambiente de seguridad puede generar aceptación a cosas nuevas. El agente de cambio o consultor debe ser una persona capacitada en las técnicas del desarrollo organizacional.

Los cambios generan incertidumbre pero cuando en una organización se percibe que la dirección y objetivos son insatisfactorios, se debe adoptar una actitud de optimismo que genere en los trabajadores pensamientos positivos que ayudaran al cambio deseado.

1.6 El cambio Planeado

El cambio planeado, surge en las organizaciones por la insatisfacción de los resultados y para el mejoramiento de sus actividades, estos cambios son correctamente analizados y son sujetos a una metodología, “El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.”(Audirac et al, 1994:48) es preciso tener la información detallada de toda la organización para que el cambio se de con pleno conocimiento de la realidad por la que está pasando la organización.

Los cambios dentro de las organizaciones deben ser aplicados de forma constante así los trabajadores pueden tomarlo como algo necesario y por lo tanto común, la capacidad de adaptarse a los cambios permitirá a las empresas, instituciones u organizaciones subsistir de los grandes cambios que la globalización trae consigo más aun sería de vital importancia y una habilidad virtuosa que las organizaciones puedan anticipar los cambios que se darán en el tiempo. Por lo antes comentado es importante que toda organización vea el cambio como algo necesario para seguir creciendo y no quedarse estáticos.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa hacer una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es trascendencia de estado. Pues “en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma” según la frase de Lavoisier (De Faria, 2001:47).

No es posible que una organización mantenga por siempre las mismas formas de dirigir, planear, trabajar, resolver, operar y actuar, cuando todo su entorno cambia constantemente, incluso hasta en su interior presenta cambios. Toda organización tiene que tener como característica el cambio, debe ser capaz de visualizar cuando

requiere tomar nuevas estrategias que le permitirán seguirse desarrollando. Los cambios deben ser anticipados, propuestos e impulsados por los dirigentes de la organización perfectamente definidos a partir de un diagnóstico que muestre las fallas u obstáculos que frenen el avance y vistos como necesarios.

Hay diferentes tipos de razones por la cual una organización debe buscar un cambio para el autor Audirac (2007) las organizaciones, deben estar preparadas para los posibles cambios que se puedan presentar. A medida que los cambios se vuelvan constantes, los integrantes de la organización mostraran disposición en estos. Buscar que operaciones y formas de trabajo son más satisfactorias para la organización. Poder reestablecer el rumbo de la organización para un mejor avance hacia los objetivos. Poder tener una visión más amplia de que falla en la organización que no pudiera permitir un cambio en tiempo y forma si se desea.

Dentro del cambio planeado se pueden aprovechar diferentes situaciones que estén al alcance, partir de una inconformidad que se esté presentando o resaltar una insatisfacción y hacerla ver como el problema que obstaculiza el buen desempeño de todos y que lo único que permitirá la liberación es cambiar tal situación esto permitirá que el cambio sea visto por toda la organización, como muy necesario, así como entre más rápido se logre y se adapten, se podrá estar en la situación deseada por todos, presumir de un mejor estado de trabajo siempre ayuda a la cooperación.

Las organizaciones son un conjunto de individuos que comparten ideas e interés están formadas con una finalidad que es la que le da legitimidad y rumbo. Cuando se trabaja en grupo y organizado se logra un gran desarrollo de capacidades que permiten una maximización de resultados. Las organizaciones le han permitido al ser humano grandes logros en diferentes áreas que como individuo no se pueden alcanzar. Las organizaciones anteriormente descuidaron al factor humano y el desarrollo organizacional busca cambiar las ideas e incorporar a los trabajadores para que se les tome en cuenta y también sean partícipes en la toma de decisiones.

Siempre un cambio debe ser planeado para que los objetivos que se desean alcanzar se cumplan satisfactoriamente, sin lugar a dudas cualquier organización busca siempre un cambio, pero que este sea bien planeado y estratégico para no

descomponer lo ya obtenido por las organizaciones, “(...) la idea de estrategia como una forma de pensamiento que busca establecer una direccionalidad, como decisión de incidencia sobre un contexto, es una idea que habla del complejo camino de los grupos y las organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos plurales y conflictivos.”(Arellano, 2004: 28)

El desarrollo organizacional es una técnica que busca el mejoramiento del ambiente laboral de los trabajadores basado en un sistema educativo, que mejora la comunicación y trabajo en equipo, interviene un agente de cambio o consultor, dirigido por la alta gerencia, para el mejoramiento y eficiencia de la organización. Dentro de los objetivos primordiales del desarrollo organizacional es impulsar los cambios dentro de la organización por medio del acercamiento e integración de los trabajadores hacerlos parte importante de la organización y no solo como parte del proceso de producción o trabajo. Los cambios deben ser planeados de manera que se regulen para no crear un ambiente de rechazo empeorando la situación.

La administración de Tepetlixpa 2016-2017 necesita, que tanto sus trabajadores y ésta como organización sean capaces de trabajar conjuntamente, para lograr las metas satisfactoriamente, de manera que como se expresa en la teoría de las organizaciones, donde se habla de que los trabajadores cumplen junto con la organización sus objetivos, ya que ambos se complementan y logran los objetivos. Es aquí donde las técnicas de desarrollo organizacional pueden favorecer a un mejor ambiente laboral dentro de la organización y poder coadyuvar aún mejor y pleno logro de los objetivos de la administración.

Capítulo II Municipio, Interpretación Histórica y Desarrollo Organizacional

En este capítulo se hablará del Municipio con una breve interpretación histórica, tomando como referencia a Roma y España, ya que son más específicas sus características, posteriormente se hace referencia al surgimiento del municipio en México, por último se habla concretamente del municipio en Tepetlixpa. Es preciso conocer al municipio, porque la propuesta de esta tesis es dirigida a nivel municipal y ayuda a la comprensión de nuestro objeto de estudio. Posterior a los temas del municipio se destacan algunas características del Desarrollo Organizacional.

2.1 El Municipio Interpretación Histórica

El surgimiento del Municipio se encuentra en Roma ya que es aquí donde surgen las principales características de este. Los principales distintivos del Municipio son que posee un territorio determinado así como un conjunto de población que se distingue de otros, ya sea por cultura, costumbres, tradiciones y lo más importante es que tienen normas, leyes y reglamentos que los regulan. “La palabra Municipio la encontramos en Roma para distinguir a un centro de población de otros, por los derechos civiles y políticos que les eran concedidos a los habitantes de ese centro de población sometido a Roma” (Robles, 1998:36).

Como se ha dicho una característica importante que se da en Roma, es que los Municipios se rigen con sus propias leyes, costumbres y poseen un cierto grado de autonomía, estos pueblos eran subordinados al imperio. El poder militar de los romanos era fuerte tendiente a expandirse tomando y sometiendo a los pueblos que se encontraban a su alrededor de manera que así fue como creció su poder e influencia, dicho imperio tenía subordinados a demasiados pueblos y ciudades pero les concedía poder regirse con sus propias leyes esto permitía que los pueblos conquistados no fueran afectados en sus costumbres, leyes y todos fueran diferentes internamente e iguales en la subordinación a Roma.

El autor Reynaldo Robles (1998) explica que Andrés Angulo y Pérez analizan a Roma que "...conquistaba los pueblos con las armas de sus legiones, pero mantenía la dominación por la flexibilidad de sus normas locales de gobierno, que permitían ampliar autonomía administrativa" cuando Roma permite a los Municipios la conservación de sus normas se da un autogobierno y es esto da origen a la creación del Municipio. Como todo gobierno o país no se puede dejar de lado la religión ya que siempre ha sido importante en los pueblos y no es la excepción Roma, las leyes que se aprobaban siempre tenían que tener el visto bueno por parte de las autoridades religiosas, así lo menciona Reinaldo Robles (1998) citando a Foustel de Coulanges.

Cada ciudad, por exigencias de su misma religión tenía que ser absolutamente independiente. Era absolutamente necesario que cada cual poseyese su código particular, pues cada cual tenía su propia religión y de ésta emanaba la ley.

Cada cual tenía su justicia soberana y no podía haber justicia superior a la de la ciudad.

Cada cual tenía sus fiestas religiosas y su calendario; los meses y los años podían no ser los mismos en dos ciudades cercanas, pues la serie de sus actos religiosos eran diferentes, cada cual tenía su manera particular de actuar, cada cual tenía sus pesas y medidas, no se admitía que pudiese existir nada común entre dos ciudades (Robles, 1998:38).

La religión era un obstáculo, por el cual los diferentes pueblos o ciudades conquistadas por Roma impedían que se pudieran ir sumando y unificando en una sola nación. Toda cultura, tradición y religión eran motivo de una ley de manera que cada pueblo era diferente en sus leyes, Roma fue un imperio compuesto por una gran variedad de pueblos y ciudades. Todas las ciudades y pueblos que se oponían a la invasión eran destruidas, se eliminan sus costumbres, cultura y religión y son sometidos, y a los que no se oponían les concedían el respeto a sus costumbres, cultura, religión y leyes.

Durante la expansión del imperio romano a los pueblos les daban dos elecciones la *Dediti* y la *Soccii*, la primera consistía en la negación de los pueblos de someterse pacíficamente al poder de Roma, dando paso a la guerra y estos pueblos en su derrota perdían su religión leyes y gobierno interno pasando su territorio a manos directas del imperio Romano. La *soccii* consistía en la declaración de los pueblos a no luchar sometiéndose al poder de Roma pacíficamente, ha estos pueblos se les concedía mantener su forma de gobierno interna, se consideraban ciudades autónomas aunque sometidas a Roma, así como su religión era respetada.

Los sujetos a la *Dediti*, perdían lo que más amaban, sus dioses, religión, gobierno interno; a partir de ese momento, cuando eran vencidos, esos hombres ya no formaban entre si un cuerpo político, no tenían ya sociedad, eran dispersados y sus edificios destruidos.

Los que por el contrario, invocaban la formula *Soccii* y se entregaban sin luchar, podían conservar sus instituciones propias, seguían organizados en ciudades conservando sus propias leyes, magistraturas, senado, jueces, etc., la ciudad se reputaba autónoma y tenía relaciones con Roma de aliada a aliada, pero siempre respetando la dependencia de la metrópoli romana (Robles, 1998: 39).

Todas las ciudades adheridas, poseían un grado de autonomía y estas a su vez le pagaban impuestos a Roma, prestaban soldados para las campañas de guerra. El imperio romano a pesar de tener un vasto territorio, siempre tenía el control administrativo de las ciudades a las que sometía permitido por su buena organización.

Cuando las ciudades en el momento de su conquista, elegían la fórmula *Socci* daba paso a la autonomía de estos de manera que aunque tuvieran que pagar tributo y subordinarse a la ley de Roma, surgen como ciudades con gobierno autónomo interno, de esta manera es cómo surge el Municipio, conformado de diferentes ciudades autónomas internamente con obediencia a la ley romana y pago de impuestos. El autor Reinaldo Robles (1998) dice que Juan Iglesias se refiere al municipio como:

Las ciudades incorporadas a Roma, recibían el nombre de Municipia de munus munare que significa carga o gravamen, los vecinos obligados recibían el nombre de municipium así que los Municipios eran los obligados a verificar determinadas prestaciones, tributos y servicio militar. Se caracterizan los Municipios, por su autonomía administrativa y sus magistrados (Robles, 1998: 40).

El imperio romano sometió a numerosos pueblos que eran obligados a dar tributo y prestar obediencia a cambio dichos pueblos se les otorgaba cierta autonomía en su gobierno interno. Roma concedió cierta autonomía a las ciudades que conquistaba para un mejor control y una buena administración de su imperio en expansión ya que cada ciudad tenía diferente religión, cultura y leyes se hacía difícil unificar a todos los pueblos bajo una misma ley, de manera que Roma tenía que gastar más recursos en milicia para someter a las ciudades a sus nuevas leyes a obedecer, de tal modo que era más práctico concederles su autonomía interna, pero con pago de impuestos y obediencia a Roma.

Ahora se hablara del surgimiento del municipio en España. Después de la desintegración del imperio Romano, el municipio se mantuvo hasta la Edad Media donde España a pesar de ser sometida por los visigodos y en particular los árabes a principios del siglo VIII D. C., pudieron mantener cierta autonomía de sus pueblos. Posteriormente en el siglo X se establece el Califato, las ciudades fueron gobernadas por un delegado llamado Caide. Posteriormente el Municipio en España fue fundamental para la defensa y conquista del territorio español.

En efecto, los Reyes de España otorgaron grandes franquicias y privilegios a las gentes que fueron a fundar centros de población, estos derechos les eran cedidos en documentos que por su naturaleza inicial de permiso para poblar un determinado lugar, fueron denominados Cartas Puebla o sea permisos y derechos de población, dándose el caso de que en otras ocasiones se refería no solo a dicha situación, sino también a poblaciones ya establecidas otorgándoles derechos específicos, por lo que en ese caso al documento correspondiente, se llamó fuero municipal, aunque con posterioridad ambos términos fueron usados indistintamente como

verdaderas leyes que consagraban las potestades de cada ciudad (Robles, 1998: 45).

El rey concedía el derecho de población a las personas que se decidían a ir a poblar un lugar determinado de manera que estos pobladores se les concedían el derecho de autogobernarse, de este modo es como el municipio se fue consolidando. Los derechos que concedía el rey a las nuevas poblaciones y también a las ya establecidas contribuyeron a que se consolidara el Municipio ya que podían llevar su propia administración. Los diferentes Municipios se rigen por una asamblea donde los que la presiden son las personas que aparece su nombre en las cartas que se les otorgaban donde se les cedía este derecho y a cambio de estos derechos tenían la obligación de defender a su Municipio.

Los municipios en España, se gobernaban por medio del Cabildo Abierto, donde se exponían sus problemas así es como el Municipio toma relevancia y fuerza, ya que se pueden gobernar en lo político y en lo administrativo, pero más importante es que podían elegir su gobierno por elección directa.

Así esta época se convierte en la de mayor florecimiento del Municipio, ya que el gobierno era autónomo tanto en lo político como en lo administrativo, con amplias facultades, inclusive judiciales, siendo los encargados de los órganos de gobierno designados por elección directa (Robles, 1998: 46).

Así se logra consolidar el Municipio en España, aunque cuando la población se extendió en los Municipios se retira el cabildo Abierto y se da el Cerrado. Una vez que España logra la expulsión de los árabes, brotan nuevos problemas, ya que los feudos surgen comenzando una rivalidad entre los derechos del Municipio y los feudos, el autor Reynaldo Robles (1998) menciona a Ortiz de Zuñiga que resalta el Fuero de León aprobado por Alfonso V “Los reyes vieron ahora en el Municipio un aliado para controlar a los señores feudales y así Fernando III de Castilla y León, fomenta con dicho fin las milicias comunales.” De este modo aunque fueron erradicados los feudos por el rey, el municipio y su autonomía se vio en declive ya que los principales líderes de los Municipios no eran vistos de buen modo por la

corona y esta los oprimió junto con la autonomía del municipio colocando corregidores que tomaron el mando.

El corregidor fue el exponente máximo de la centralización del municipio castellano, ya que dependía directamente de la corona y jerarquizaba al ayuntamiento.

Alfonso VI limitó el número de miembros de los consejos municipales y suprimió el carácter electivo.

Así paulatinamente se fue minando el poder municipal y neutralizándose en manos del monarca, hasta convertirse en una corporación administrativa. (Robles, 1998: 47).

Con lo antes resaltado se ve como el Municipio fue despojado de sus derechos y autonomía quedando a disposición de la corona, el rey fue incorporando a sus corregidores para que tuvieran el control de los municipios, así es como el municipio se mantuvo unido en su población y como grupos de familia pero sin la posibilidad de auto administrarse. Durante esta transición España después de expulsar a los árabes fortalece el Municipio aunque después el rey lo suprime y centraliza el poder.

2.1.1 El surgimiento e Historia del Municipio en México Prehispánico

En este apartado se hace mención del surgimiento del municipio en México, así como de su historia, solo se precisará a grandes rasgos los momentos más sobresalientes del Municipio en México, se destacará como era la organización de los pueblos Aztecas antes de la conquista (Prehispánica) posteriormente como se desarrolló durante la colonia finalizando en el México independiente. Antes de la llegada de los españoles al continente Americano y específicamente en México, en el centro del país ahora Texcoco, era poblado por los aztecas, la ciudad se llamaba Tenochtitlan, su poder militar le permitió someter a los pueblos que le rodeaban y más lejanos, su forma de organización y administrativa se denominaba calpulli donde se desarrollaban diferentes funciones.

El calpulli era una forma de organización muy bien definida en cuanto a sus funciones ya que aunque se pudiera pensar que los pueblos prehispánicos carecían de mecanismos de control que regularan su comportamiento e interacción de sus

actividades poseían una gran organización ya que existían personas dentro de la población que se les destinaba una tarea en particular que contribuía al buen funcionamiento de estos pueblos existían jerarquías, se pagaba tributo al imperio o reino al que pertenecieran, habían guerreros que defendían su población, también tenían un líder o jefe, de manera que los pueblos prehispánicos tenían reguladas sus actividades y aunque estaban sometidos en algunos al imperio azteca tenían autonomía en su organización interna.

El calpulli constituyó el núcleo de la organización familiar y social azteca. Era autosuficiente y al parecer es el antecedente más próximo al municipio en México. Mantuvo como principales funciones:

- Recaudar y pagar tributos a las autoridades autóctonas.
- Supervisar y asignar labores en las distintas áreas de la vida social.
- Participar activamente en la formación militar y adecuación de los jóvenes.
- Ejercer funciones judiciales y de vigilancia dentro de su territorio.
- Financieramente, debía cubrir una serie de tributos al imperio o reino – según el caso- al que perteneciera, pero mantenía su autonomía política, económica, militar y religiosa.
- Los representantes de dicha organización eran elegidos por la colectividad.
- Los pilli o varones descendientes de las familias fundadoras formaban la asamblea, que a su vez nombraba a los integrantes del consejo de entre los más ancianos y prudentes, y en el cual residía la autoridad.
- El consejo nombraba al calpullec, también llamado teachcauh, o pariente mayor, que era una especie de procurador o alcalde.
- Tecuhtli, responsable de la milicia, adiestraba a los jóvenes y dirigía las tropas en caso de guerra.
- Tequitlatos, dirigían a los trabajadores en las obras comunales.
- Calpizque, se ocupaba de la recaudación de impuestos.
- Tlacuilos, se especializaba en la enseñanza y en los registros.
- Sacerdotes, se ocupaban de la vida religiosa (Doger, 2013:30).

Los pueblos prehispánicos podemos decir que poseían autoridades que eran los jefes de la población y contaba con funcionarios que se les destinaban tareas específicas, contaban desde jefes y adiestradores militares así como sacerdotes que eran los religiosos hasta recaudadores de impuestos y quienes dirigían las obras que se llevaban a cabo, de modo que el Calpulli es una forma de organización muy parecida al Municipio. Los aztecas poseían una gran organización dentro de su imperio y de los pueblos que tenían sometidos y esto fue una característica que les permitió poder expandir su imperio hasta antes de la llegada de los españoles.

2.1.2 La instauración del Municipio en México

La instalación del Municipio en México no fue precisamente por buscar un bien común para los pobladores que habitaban el país, sino que fue más una estrategia política ya que Hernán Cortés quien era un Capitán español fue enviado por Diego de Velázquez Gobernador de Cuba, para que explorara las tierras que se encontraban al occidente. “Diego de Velázquez Gobernador de Cuba, confía a Hernán Cortés la dirección de la tercera expedición para explorar las tierras que estaban al occidente.”(Robles, 1998.61) Cortés con apoyo económico de Diego de Velázquez y particulares realizaría la expedición aunque posteriormente se la negó el mismo Diego de Velázquez pero aun así Cortés se aventuró el 10 de Febrero de 1519 a la expedición sabiendo que a su regreso podía pagar con cárcel o la muerte.

Hernán Cortés deseaba dejar de depender de Diego de Velázquez y poder ser también una autoridad importante, en su habilidad política sabía que el único modo de escapar del castigo por la desobediencia de no partir a la expedición y obtener su independencia de Velázquez, para poder conquistar las tierras encontradas a su consideración era fundar un centro de población que sería un Municipio, ya que éste le daría el sustento legal para poder tener el control de la situación y deseos de conquistar, ya que a Cortés nunca Diego de Velázquez Gobernador de Cuba le autorizó fundar centros de población Cortés una vez más maneja la situación a su conveniencia.

El municipio estaba en su apogeo, en la mente de los expedicionarios por ser el medio eficaz para conquistar y ocupar las nuevas tierras; claro está fundando nuevos centros de población.

Así para lograr sus aspiraciones, los expedicionarios utilizan la institución más respetables de su época, el Municipio sabedores que era la fuente del poder que podía facultarlos para llevar acabo su empresa y además el medio idóneo para independizarse de Diego de Velázquez (Robles, 1998: 62).

Hernán Cortés quería hacer la expedición y supo cómo manejar sus intereses para que pudiese actuar evadiendo sus responsabilidades que Diego de Velázquez le había ordenado. Robles Reynaldo (1998) menciona el relato de Bernal Díaz del Castillo que dice “ordenamos hacer y fundar y poblar una villa que se nombró Villa Rica de la Veracruz, se puso una picota en la plaza y fuera de la Villa una horca.” De acuerdo al relato expresado por Bernal Díaz se puede dejar ver que el Municipio en México no surgió como un instrumento de bien común o por vecindad sino como una estrategia donde Cortés podía llevar a cabo acciones a su beneficio que aunque dependía del rey ya tenía sustento legal que lo respaldara.

Después de instaurado el primer Municipio los españoles fueron fundando más poblaciones con este mismo carácter, Hernán Cortés renuncia a su cargo como capitán de la expedición nombrado por Diego de Velázquez y es nombrado Capitán General de las Milicias comunales de Veracruz para defender los derechos de los ciudadanos que residen en el Municipio y comienzan la campaña para la conquista del imperio Azteca. Los Municipios que surgieron fueron regulados por normas que los pobladores tenían que acatar a estos reglamentos les nombraron ‘Las Ordenanzas de Cortés de 1524 y 1525’ estas ordenanzas regían al Municipio en cuanto a su organización.

Cortés sabía y entendía que no bastaba con la fundación formal del Municipio, sino que había que fortalecer fundamentalmente para lograr el arraigo, la identidad y solidaridad que se requería de los vecinos del Municipio y para esto dictó una serie de disposiciones que se han denominado ‘Las Ordenanzas de Cortés de 1524 y 1525’ (Robles, 1998: 66).

Cortés tuvo que buscar los medios para poder mantener los Municipios poblados y regulados para que existiera un orden, dentro de las ordenanzas de Cortés se pretendía que todos presentaran servicio militar, los religiosos se encargaban de difundir el catolicismo entre los indios, los vecinos tenían que sembrar las tierras que se les otorgaban, los vecinos tenían que residir ocho años o podían perder sus bienes y residencia. Siempre Cortés busco la forma de posicionarse en el poder de manera que todas sus acciones eran encausadas para poder adquirir riqueza y tierras.

Para que Cortés dominara concentro el poder en su persona, todas las decisiones tenían que pasar por él, “Cortés, aun antes de recibir el nombramiento de Gobernador y Capitán General en 1523, había centralizado el poder en su persona y territorialmente en la ciudad de México, a pesar de que en esta ciudad fue declarada residencia del virrey, gobierno y audiencia el 25 de junio de 1530.” (Robles, 1998: 68) como se puede ver el Municipio en México es introducido por los españoles a la llegada de Hernán Cortés y primeramente no como una necesidad de la satisfacción de necesidades de sus vecino sino como un instrumento legal que le daba poder ya que se convertía en representante del Rey.

Durante la época colonial en México, los vecinos elegían a sus autoridades, el Municipio se desarrolló como forma de gobierno, fue instalado por Hernán Cortés y ratificado por Felipe II. “Las leyes dictadas por España fueron las ordenanzas de población de Felipe II, en 1573, que regularon la fundación de pueblos y ciudades e instituyeron los concejos municipales como forma de gobierno; es por ello que el primer órgano que existió en la Nueva España, fue el ayuntamiento o Cabildo.” (Robles, 1998: 68). El Municipio en México se instauro primeramente como una herramienta legal por cortés y posteriormente se fue desarrollando, durante la colonia, los vecinos de los Municipios podían elegir a sus autoridades había cierta autonomía, más tarde los puestos del ayuntamiento eran vendidos y designados por el Virrey.

2.1.3 El Municipio en el México Independiente

A partir de la independencia de México el Municipio fue cambiando sus características, normatividad y sus atribuciones de acuerdo a las diferentes constituciones que fueron surgiendo o modificándose a través de la historia de México, el autor Robles (1998) menciona algunas antes de la constitución de 1917.

[...] Constitución Española de Cádiz de 1812; Elementos Constitucionales de Rayón; Decreto de Apatzingán; Reglamento Provisional del Imperio Mexicano; Plan de la Constitución política de 1824; Constitución Federal de 1824; Bases Constitucionales de 1835; Constitución de 1836; Proyectos de Constitución de 1842; Bases Orgánicas de 1843; Proyecto de Constitución de 1856 y Constitución de 1812.

En cada constitución se integraban artículos que hablan de cómo se regiría el Municipio en sus competencias y atribuciones aunque por su relevancia acentuaremos un poco más en la constitución de 1917, a partir de esta constitución el Municipio en México fue teniendo un reconocimiento y poseía cierta autonomía, durante las diferentes transformaciones que tuvo el Municipio dentro de sus atribuciones y poder interno siempre se ha discutido que posea una alta autonomía económica.

En la constitución de 1917, Carranza fue quien propuso el contenido del artículo 115, donde se resalta las características y atribuciones del Municipio, dentro del contenido del 115 hace mención que el municipio libre será la base territorial, organización política y administrativa de los estados, dentro de sus forma de gobierno dice que se conformara por un ayuntamiento por elección popular sin intermediarios entre éste y el estado, para su administración económica serán libres aunque su hacienda será conformada como lo indique la legislatura de su Estado, por último se expresa que el municipio contara con personalidad jurídica y que el ejecutivo federal como los gobernadores tendrán el mando de la policía municipal donde residan habitual o transitoriamente.

Actualmente en la constitución política de los estados unidos mexicanos las facultades y funciones del municipio que se expresan en el artículo 115 han

cambiado muy poco de contener solo tres fracciones actualmente posee ocho fracciones, se le agregaron facultades, como el de hacer su plan de desarrollo municipal así como cuáles son los servicios públicos que estarán a su cargo para brindarlos a la ciudadanía. El municipio actual, como los regidos anteriormente por las diferentes constituciones no cuenta con un grado alto de autonomía económica ya que solo cuenta con aproximadamente con el 16% de ingresos propios. El municipio de Tepetlixpa del Estado de México indudablemente también se encuentra en las mismas condiciones de poco financiamiento propio y más porque no cuenta con industrias o grandes servicios privados, que le reditúen en impuestos.

2.1.4 Municipio de Tepetlixpa

El municipio de Tepetlixpa siempre estuvo habitado desde tiempos prehispánicos, aunque pertenecía a otros centros de población, a pesar de que hay una larga historia sobre el municipio solo nos enfocaremos a destacar algunas características del municipio y su erección. El municipio de Tepetlixpa pertenece a uno de los 125 municipios que integran el Estado de México, se encuentra ubicado al sureste de la entidad. El municipio de Tepetlixpa posee dos delegaciones las cuales se encuentra el pueblo de San Miguel Nepantla y la localidad de San Esteban Cuecucuatitla, siendo Tepetlixpa la cabecera municipal. El nombre del municipio de Tepetlixpa deriva de la palabra Náhuatl "Tepetlixpan", que quiere decir "En la cara o superficie del cerro".

Los límites territoriales del municipio de Tepetlixpa son al noroeste con el municipio de Juchitepec, al este con el municipio de Ozumba, al sur y al oeste limita con los municipios morelenses de Atlatlahucan y Totolapan. Su extensión territorial es de 46.68 kilómetros cuadrados. Tepetlixpa a petición de sus habitantes obtiene su erección como municipio el 28 de Agosto de 1869, donde el H. Cámara de diputados extiende su independencia como municipio ya que contaba con infraestructura básica para poder ser independiente. "Tepetlixpa nunca perteneció al Estado de Morelos, ya que antes de que se fundara como tal consiguió del congreso del Estado de México su erección como municipio, dependiendo del distrito de Chalco, el 28 de agosto de 1869." (Alanís, 1997: 74)

Vistas las características del municipio y su evolución a través de la historia se puede comprender como se fortaleció y retroalimentó con las diferentes culturas romana y española. México contaba con una forma de organización social muy parecida a la del municipio en España y esto permitió cierta adaptabilidad de los pueblos mexicanos. La característica más importante que debe tener el municipio es autonomía de gobernarse y está actualmente la tiene limitada por la parte económica. Aunque en México no se da mucha autonomía al municipio se debería revertir esto, ya que le permitiría un mejor desarrollo en el ámbito económico.

2.2 Trabajo en equipo

El Estado por sí mismo es un aparato administrativo complejo donde para funcionar de manera eficiente necesita descentralizar y desconcentrar sus funciones, facultades y competencias. De manera que el municipio es la expresión mínima del Estado y un ente que posee autonomía, para poder ejercer las tareas primordiales de éste, el municipio al tener un mayor acercamiento con los ciudadanos es indispensable que su administración pública sea capaz de brindar los servicios públicos de calidad y eficiencia, de manera que es aquí donde se requiere que trabajadores y autoridades sean capaces de coordinarse, realizando un trabajar en equipo, para poder responder con puntualidad a las problemáticas que se presentan en la población.

El municipio al ser un conjunto de familias que comparten cultura, costumbres y tradiciones, se convierten en un gran grupo social que se vuelve complejo cuando estos individuos llegan hacer autoridades en el ayuntamiento o trabajadores en la administración municipal, tienen que conformar grupos de trabajo que a pesar de compartir costumbres son diferentes como individuos, de modo que es aquí donde chocan las formas de trabajo y las actitudes, por eso es indispensable utilizar herramientas que ayuden a que exista un buen ambiente laboral, trabajo en equipo, buena cultura organizacional y comunicación para que puedan desempeñar su cargo satisfactoriamente y dar buenos resultados sin descuidar el factor humano.

Como es importante que entre los trabajadores haya un buen desempeño, el resto del capítulo se abordará cómo mejorar las relaciones laborales. Al hablar de trabajar

en equipo siempre se suele pensar que es un tema muy desgastado y que incluso todos sabemos hacerlo pero lo cierto es que trabajar de esta manera dentro de las organizaciones, instituciones o administraciones públicas nunca puede ser un tema que se le reste importancia, ya que es indispensable el trabajo en equipo para poder resolver las diferentes problemáticas que se presentan día a día, el mutuo apoyo de los diferentes trabajadores logra, que todos se involucren con un alto grado de compromiso, no importa cuál sea la tarea que se desempeñe, al final la suma de estas, es lo que permite alcanzar una satisfacción del logro de los objetivos de manera satisfactoria.

En este apartado se reitera la importancia de trabajar en equipo dentro de las organizaciones, ya que el tema que se trata en esta investigación es Desarrollo Organizacional y este destaca su importancia para el logro de las metas previamente establecidas por la organización pero sin descuidar el factor humano que es un elemento importante. El hecho de hablar de equipos e incluso una toma de decisiones basada en estos no se busca quitar merito a los directores, jefes o presidentes en cuanto a su capacidad de ordenamiento, al contrario se busca que esta facultad sea enriquecedora, aceptada y legítima para los trabajadores, permitiendo a los empleados un sentimiento de integración y compromiso con la organización.

Dentro de las organizaciones o administraciones, se puede percibir que los integrantes de éstas, en los objetivos pueden circular por diferentes lados o incluso hasta opuestos. Los directivos o jefes, sus objetivos van encaminados al cumplimiento de sus metas, por ejemplo, consolidar su organización o el incremento de las ganancias, por otro lado, los empleados buscan una satisfacción de una necesidad más próxima como el de un sueldo para poder mantenerse, estos o cualquier otro sea el caso, los integrantes de las administraciones directivos y trabajadores tienen diferentes objetivos que buscan realizarlos a través de la organización. Todo esto por simple que parezca afecta el buen desempeño de la organización.

En el enfoque de la administración tradicional, las relaciones laborales entre los trabajadores y la administración son contrarias a los principios de trabajo en equipo. Hasta hace muy poco tiempo, se creía (incluyendo a algunas organizaciones mexicanas), que los objetivos de los administradores y los empleados eran antagónicos: los primeros buscaban dinero y poder, mientras que los otros debían defender sus intereses para no ser afectados por la voracidad de aquellos. En la actualidad es cada vez más común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de intereses e influencia asociados a ellas, no solo de los accionistas o de los trabajadores, y que si estos no trabajan en equipo orientados así la satisfacción de los consumidores, ninguno de los dos podrá incrementar su bienestar en forma sostenida en el largo plazo, afectando dramáticamente las relaciones entre la administración y los empleados, que deberán pasar de competitivas a cooperativas (Cantú, 2001: 98).

Es imprescindible que los jefes o directores de las organizaciones, instituciones o administraciones permitan la apertura e incluyan a los trabajadores, no como una herramienta más, sino como individuos capaces de comprometerse al mejoramiento de la organización, cumpliendo objetivos comunes. La barrera que existe entre jefes y empleados debe romperse para dar paso al trabajo en equipo, donde ambos puedan compartir ideas, experiencias que permitan un mejor desempeño en los resultados. En el trabajo de equipo se puede desarrollar un grado de empatía que les permita la comprensión de los problemas que ambos enfrentan proponiendo formas de trabajo en las que ambos puedan sentirse comprometidos ya que cumplirán de manera simultánea sus intereses.

Dentro de las organizaciones todos los integrantes deben contribuir a un buen ambiente de trabajo y fortalecer las relaciones laborales, los directivos tradicionales no buscan mecanismos de trabajo en equipo, incluso descartan este modo de trabajo, sin embargo, es preciso que estos sean los que incentiven las buenas relaciones y trabajo en equipo, de igual manera la toma de decisiones siempre suele ser vertical, estos son sistemas tradicionales y muy rígidos que han provocado el deterioro de la relación entre los jefes o directores hacia los trabajadores. El autor

Cantú (2001) menciona a Miller donde este muestra como los administradores deben cambiar paradigmas donde permitirá a la organización el trabajo en equipo y mejor relación laboral.

- De la dirección por control, al liderazgo por compromiso.
- De las decisiones por mandato, a las decisiones por consenso.
- Del trabajo individual, al trabajo en equipo.
- De la especialización, a la orientación hacia el proceso y el cliente.
- De la asignación de la planeación, control y mejoramiento para la administración, y la ejecución para los trabajadores, aun sistema en el que todos se involucren en el ciclo completo.
- Del control mediante amenazas, el control mediante el reforzamiento positivo.
- De una estructura vertical y rígida, a una plana y flexible.
- De valores y visión no enunciados, a valores y visión compartidos por todos.
- De la corrección, a la prevención y mejoramiento continuos (Cantú, 2001: 99).

Dentro de las organizaciones existen paradigmas, que no permiten el cambio del cómo se hacen o resuelven las cosas, es importante que las acciones y decisiones no se establezcan como únicas, para poder generar más opciones. Es sustancial que los procedimientos y funciones sean conocidos por todos los integrantes del área así como de la organización, los valores y visión deben ser conocidos y aceptados por los miembros de la organización de manera que es mejor que sean consensados que impuestos, ya que cuando todos están de acuerdo tiende al respeto y acatamiento de las normas. En el último punto que menciona Miller es importante ya que dice que en lugar de castigar es mejor prevenir las posibles faltas y si en algún momento hay que castigar también se tiene que premiar al trabajador por los buenos resultados.

Al impulsar el trabajo en equipo, la organización puede recibir muchos beneficios, ya que su personal podrá tener eficiencia porque todos conocerían las tareas que se tienen que realizar y cuando no se logra un trabajo en equipo, los trabajadores

se sienten menos comprometidos con su trabajo. El autor Cantú (2001) cita a varios autores con diferentes definiciones dentro de estas está la de Johnson y Johnson (1987), que definen a equipo como “Un grupo consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes y, que se ven a sí mismos como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales” (Cantú, 2001: 102)

Retomando la anterior definición se puede ver que en los equipos los individuos se influyen mutuamente, esto es clave ya que los diferentes integrantes de la organización deben interactuar compartiendo opiniones para determinar las normas y forma de trabajo que se empleara en el área de su competencia, también todos los individuos tienen funciones específicas y estos persiguen una meta común que ayudara a conseguir las propias. Siempre será indispensable que cuando varios individuos trabajen en un área determinada, estos puedan trabajar en equipo para que no surjan problemáticas que obstaculicen las tareas, metas y objetivos que persiguen.

Desde siempre las organizaciones han sido muy complejas y distintas entre sí, pero cualquiera que fuera el tiempo, lugar o forma de la organización siempre requerirá de personas que operen y trabajen en las diferentes tareas. Hasta ahora se ha tratado el trabajo en equipo como un objetivo en común que comparten todos sus miembros, sin embargo, Cantú (2001) cita a Shuster (1990) el cual dice que en un grupo no existe un interés común, sino que los hay individuales y que entre más sean congruentes los intereses individuales en el grupo, mejor desempeño y unión tendrá éste. Las dos posturas son razonables la que un grupo posee un interés común que provoca el logro de los intereses individuales y el que dice que los intereses individuales hacen el logro del interés común.

El trabajo en equipo también debe contar con esta característica que es tomar las decisiones en grupo aunque lo considero que este es un nivel más completo al de solo escuchar las opiniones de los demás y al final el que tiene la facultar de decidir decide que cuando entre todos son capaces de discutir las problemáticas, consensar y tomar la decisión en grupo respetando esta. La toma de las decisiones

en conjunto con todo el grupo puede crear un vínculo dentro del equipo desarrollando cualidades como el respeto hacia las opiniones de los demás, así como la capacidad de escuchar y ser tolerante, el fortalecimiento del grupo se afianza cuando se respetan las decisiones de todos que previamente fueron escuchadas y no impuestas o forzadas.

Es importante la inclusión de los diferentes individuos integrantes del equipo de trabajo en la conducción de las acciones, en las diferentes etapas del proceso para asegurar una participación total en la toma de decisiones, que lleva a un buen trabajo de equipo. “invariablemente una decisión se compone de tres elementos: el problema del que se requiere tomar una decisión, los criterios a considerar y las alternativas posibles.” (Cantú, 2001: 101) la toma de decisiones por mandato tiene que ser desplazada por una, de consenso si se quiere progresar con la relación jefes o directores y trabajadores ya que esto permite aceptación y legitimidad.

De manera que es imprescindible que en las organizaciones los trabajadores laboren en equipo para que estas funcionen mejor. Del mismo modo la administración de Tepetlixpa 2016-2018 le beneficiaría que se refuerce y fomente el trabajo en equipo para que sus metas sean alcanzadas de mejor manera.

2.2.1 Diferencia equipo y grupo

Siempre se escucha hablar dentro de las organizaciones o incluso en la vida cotidiana que las personas se expresan de igual manera cuando hablan de grupos y cuando hablan de equipos, la mayoría de veces siempre se considera lo mismo pero escrito diferente, lo cual no es así y es preciso mostrar la diferencia entre estos, ya que para el tema de Desarrollo Organizacional se enfatiza que es importante que las organizaciones sean capaces de poder trabajar en equipo, incluso, que lo promuevan, esta postura es con el fin de cambiar de lo tradicional e ir logrando mejoras en las organizaciones en conjunto con sus trabajadores, tanto en el logro de los objetivos de manera satisfactoria y del mejoramiento del ambiente laboral donde los trabajadores se sientan tomados en cuenta.

Los grupos de trabajo se pueden encontrar en cualquier área de las organizaciones, ya que su característica de estos es que son un conjunto de personas que

interactúan entre sí, pero su relación de trabajo no va más allá de relaciones laborales formales entre ellos, ni comparten metas entre sí, de manera que los grupos de trabajo sus integrantes incluso puede que no tengan una buena relación laboral, lo contrario a los equipos de trabajo donde sus integrantes tienen una relación de trabajo más estrecha y aún más destacable cuentan con objetivos y metas en común.

(...) un grupo son dos o más personas que interactúan entre sí de tal manera que cada una influye y está influida por otra. En específico señalamos que los individuos que interactúan e influyen entre sí no necesitan tener una meta común. El grupo de personas que reportan el mismo supervisor o gerente en una organización puede ser llamado "grupo de trabajo". Los miembros del grupo pueden satisfacer sus necesidades en el grupo y tener poca preocupación por una meta común. Aquí es donde difiere un equipo y un grupo. En un equipo, todos los miembros que lo forman están comprometidos con una meta común (Griffin y Moorhead, 2010: 253).

Un equipo se debe considerar como una relación más estrecha de individuos donde comparten metas y objetivos en común, donde todos al estar altamente comprometidos siempre buscaran desarrollar sus tareas de la mejor manera posible, el equipo de trabajo por su unión y armonía le permitirá estar más consolidado. La forma común de realizar las tareas dentro de las organizaciones ha sido la formación de grupos de trabajo y si bien es cierto que estos también tienen que realizar sus tareas y cumplir sus funciones, siempre lo hacen de manera menos armónica donde incluso existen distanciamientos entre jefes o gerentes y los trabajadores.

Al trabajar en equipos es recomendable que sean pequeños, para que sean más funcionales, así lo expresan los autores Griffin y Moorhead (2010) ya que cuando los equipos de trabajo se componen de un gran número de personas estos tienden a desordenarse, porque se hace más complicada la comunicación de estos, incluso hasta el conceso puede que no sede, otra característica que destacan los autores

de los equipos y el trabajo, es que estos deben ser completamente autodirigidos y así mismo administrados ya que cuando pierden esta característica o no cuentan con ella no se les puede denominar equipos de trabajo.

Es importante que los miembros de las organizaciones sean capaces de trabajar en equipo ya que esto les permite poder aportar ideas para retroalimentar la toma de decisiones bajo consenso a diferencia de los grupos de trabajo “[...] Un equipo se reúne para tomar la acción de buscar una meta, a diferencia de un grupo de trabajo, en que los miembros sólo reportan al mismo supervisor o trabajan en el mismo departamento” (Griffin y Moorhead, 2010: 254) los equipos de trabajo constantemente se reúnen para concretar su existencia y forma de trabajo, todos los miembros del equipo se comprometen con las tareas que previamente se han establecido.

Los grupos de trabajo se dan en la administración municipal dentro de las diferentes áreas existentes, pero esto no quiere decir que estos trabajan en armonía, de manera que el trabajar en equipo ayuda a tener un mejor desenvolvimiento de los trabajadores donde juntos logran el cumplimiento de metas de manera satisfactoria para ellos y, de la administración. De manera que es bueno incentivar el trabajo en equipo, dentro de las áreas de trabajo, entre ellas y donde se realiza, es benéfico reforzar este modo de trabajo para consolidarlo entre los trabajadores y lo tomen como parte de su cultura. “(...) los equipos son un tipo especial de grupo de tareas que consta de dos o más individuos responsables del logro de una meta u objetivo. Todos los equipos existen para resolver problemas.”(Gibson et al, 2006: 244), de manera que el uso de los equipos indudablemente tiene más beneficios, que solo trabajar en grupos.

2.3 Cultura organizacional

Dentro de las organizaciones existen diferentes formas de comportamiento de los individuos que son dirigidas conforme a sus normas y, las que hacen que un individuo actúe de una forma u otra. El autor Cantú (2001) dice que en las organizaciones existe una cultura y que de esta se derivan diversas subculturas, a pesar de que estas trabajan juntas se pueden diferenciar, ya que cada una posee

comportamientos distintos según sus normas, valores y conductas que comparten, estos diferentes grupos pueden ubicarse por edad, afición y ocupación.

Es importante el estudio de la cultura organizacional, por permitir tener un panorama más amplio de los complejos comportamientos de los individuos en la organización. “La cultura organizacional responde y refleja las decisiones, patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de los administradores de nivel superior.” (DuBrin, 2003: 278) si los individuos de la organización de altos niveles presentan buenos patrones de conducta, esto derivara a que los trabajadores muy probablemente se vean movidos por las mismas ideologías, ya que su entorno influye en ellos.

Las actitudes, valores y criterios de todos los integrantes de una organización derivan su comportamiento en un sentido u otro, de manera que en la cotidianidad de estos actos y acciones se forma su cultura dentro de la organización. En el área de trabajo los individuos se manejan dentro de sus valores y difícilmente salen de estos. La cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos que cuando el individuo entra en contacto, como resultado manifiesta su sentir en un comportamiento que es reflejo de su entorno. El autor Cantú (2001) cita a Abravanel (1992) que define a la cultura organizacional como:

Un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosario, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyenda, arquitectura, emblemas, etcétera (Cantú; 2001: 80).

Dentro de la organización cuando se arraiga un determinado comportamiento estos obstaculizan la entrada de nuevas ideas, tomando en cuenta que la costumbre y paradigmas impiden la retroalimentación de nuevas ideas y procesos. El comportamiento que manifiesten los trabajadores y cuando toman una determinada cultura organizacional, no es malo mientras funcione y aporte un mejor ambiente

laboral. Donde la cultura puede ser un factor negativo, es cuando los trabajadores no aceptan nuevas formas de hacer las cosas, la cultura organizacional tiene que ser abierta a nuevos aportes y siempre debe existir buen ambiente laboral para que esto contribuya a un reflejo de una buena cultura dentro de los individuos de la organización.

Se puede componer de diferentes elementos una cultura organizacional, y estos son con los que generalmente una organización se conduce, como los valores que adoptan e incluso los procesos que los rigen, así mismo su tipo de lenguaje con que se comunican

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, quien toma las decisiones, los símbolos los rituales y los mitos (Hernández al et, 2011: 93).

De manera que una buena dirección de la cultura organizacional desarrollara mejores relaciones entre los integrantes de cualquier organismo. Toda organización posee una cultura que es la que permite que los individuos ejerzan sus tareas de manera armónica o al contrario que exista un ambiente de malestar y malos valores, la cultura organizacional es la que los individuos crean durante sus labores y relaciones de trabajo, esta puede influir en los diferentes trabajadores o bien los trabajadores en esta, ya que las diferentes formas de comportamiento pueden modificar la cultura de la organización. Como los trabajadores se ven influenciados por la el ambiente y formas de trabajo es mejor que la cultura organizacional se de calidad y con valores que se vean reflejados en el trabajo de los empleados.

Por varias razones, las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa. Les dan una identidad organizacional a los empleados; esto es, una visión que define lo que la organización representa. También son una importante fuente de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serian confusos. Más

que quizá cualquier otra cosa las culturas ayudan a estimular el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención, comunican una visión y en general suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, las culturas organizacionales las identifican como modelos de papeles que se deben emular (Newstrom, 2007: 87).

Es imprescindible que las organizaciones velen por una cultura organizacional de calidad y con valores, donde todos los miembros de esta puedan desarrollarse plenamente y se trabaje en un buen ambiente laboral, para que el reflejo que den los trabajadores, sea de lo que reciben y perciben de la organización. La cultura organizacional determina la forma en cómo se hacen las cosas y como serán tomadas las decisiones entre los trabajadores. Como los trabajadores influyen en el desarrollo de la cultura organizacional y está a su vez puede influir es los trabajadores, por eso es importante que se tomen medidas en ambas partes que ayude a mejorarlas.

El impulso al mejoramiento de la cultura en los individuos de la organización, debe ser impulsada por los jefes, ya que de este modo los beneficios se pueden dar ampliamente de los trabajadores, beneficiándose indudablemente la organización, “La razón principal de determinar las características laborales y organizacionales que contribuyen al estrés es que, de ese modo las organizaciones también pueden ayudar a evitar o reducir el estrés, lo que beneficiaría tanto al individuo como a la organización.”(Newell, 2002: 45)

Cuando no se incentiva las buenas relaciones laborales, se puede deteriorar la comunicación y el trato entre las distintas áreas de la administración, de manera que resulta peligroso, por no lograr se los objetivos que pretende la organización que sus miembros se ven incluso hasta como rivales y no como un solo mismo equipo de trabajo. “B ¿Qué sucede entre grupos que están compitiendo? 2. Cada grupo empieza a tener percepciones distorsionadas de la realidad-tiene la tendencia a percibir solo las cosas positivas del grupo y a ignorar sus propias debilidades; a percibir lo más malo del otro grupo y anegar sus cualidades; es posible que cada

grupo se forme un estereotipo negativo del otro (“ellos juegan muy sucio”).” (Schein, 1982: 161)

Cambiar la cultura organizacional de una empresa en un corto tiempo es complicado, todos los cambios dirigidos a la cultura tienen que ser planeados a largo plazo, la cultura que ha adoptado una organización es difícil de cambiar ya que esta se ha generado y desarrollando a través del tiempo desde que comenzó la organización a operar, de aquí la importancia de crear una cultura organizacional cuando la organización es reciente su creación, con esto no quiere decir que no se cambie la cultura de una ya establecida por la complejidad, sino que cuando se inician las organizaciones también se tome en cuenta este aspecto que es importante para que su cultura sea de calidad y esto sea lo que la identifique de las demás.

La importancia de desarrollar una cultura organizacional en conjunto con el surgimiento de la organización según los autores Griffin y Moorhead (2010), es de vital importancia y no debe dejarse en segundo término, ya que es la cultura la que le dará una identidad propia y una forma de hacer las cosas, y es esto lo que la diferenciará de las demás y podrá ser un factor de su éxito. Las estrategias y su cultura de una organización será lo que le permitirá su realización, de manera que en la creación de una cultura, ya sea cuando se crea una organización nueva o cambiar la de una ya existente se tiene que buscar vincular los valores de las estrategias a la cultura para que ambas permitan una identidad y distinción de hacer las cosas.

Crear una buena cultura organizacional es de igual importancia para el buen desempeño de las organizaciones como lo son la comunicación y el trabajo en equipo. Es la cultura la que le permite un reconocimiento a la organización para poder destacar y diferenciarse del resto, la implantación de valores en la cultura permitirá fortalecerla, “La cultura comprende valores compartidos, hábitos usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009: 120). Los cambios que se buscan para mejorar los procedimientos, toma de decisión y adaptabilidad de los

empleados son complejos de manera que los cambios planeados deben ser paulatinamente y perfectamente supervisados para que no resulte contradictorio y se perjudique a la organización, hay que controlar las fuerzas del cambio. “

2.4 Comunicación

Algo básico dentro de las organizaciones es la comunicación, ninguna orden, proceso o acción puede ser ejecutado sino existe la comunicación, los individuos dentro del proceso administrativo tienen que interactuar entre sí de manera efectiva, considerando un factor importante para que los procedimientos en el cumplimiento de los objetivos puedan ser logrados de la mejor manera. Los autores Keith y John (1991) dicen que la comunicación es la transferencia donde por lo menos dos personas participan, la comunicación es la herramienta que las personas tienen para poder expresar sus sentimientos, valores e ideas a los demás, este intercambio de ideas permite la solución de problemas que surgen dentro de las organizaciones.

Es importante que la comunicación se de manera efectiva, por parte del emisor para que el receptor entienda el contenido del mensaje, ya que si no es claro el mensaje se pueden crear distorsiones en las ordenes provocando diferencias o incluso problemas que pueden desembocar a conflictos al interior de la organización “un gerente puede enviar cientos de boletines, pero la comunicación se da en el momento en que los subalternos los reciben, los leen y los comprenden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.” (Cantú, 2001: 83) es importante que cuando exista dialogo se tenga claridad en el mensaje, para que se pueda cumplir con la comunicación y también con la comprensión del mensaje.

Si se habla de comunicación se puede apreciar a simple vista que todas las organizaciones y sus áreas cumplen con este importante elemento dentro de sus procesos administrativos y toma de decisiones, pero la comunicación que se plantea en este apartado, no solo es esa interacción cotidiana de los individuos sino la que por medio de la interacción de los trabajadores en el dialogo se contenga el mensaje, decisión, orden o idea de una manera clara, oportuna y veras que permita el buen funcionamiento de toda la organización ya que todos tienen la información

necesaria para lograr desde una buena toma de decisión hasta el buen desempeño de las tareas.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los superiores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo.³ Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. En algunos casos hasta sacrificarán los privilegios de que gozan desde hace mucho, pues se dan cuenta de que el sacrificio es necesario (Cantú, 2001: 83).

Donde la comunicación es buena, los integrantes de la organización saben cómo se están dirigiendo y como lo harán, porque las decisiones son expresadas con claridad y oportunamente, aparte del buen funcionamiento de la organización por existir una comunicación de calidad los trabajadores interactúan en un mejor ambiente laboral donde pueden expresar sus ideas originando un sentido de mayor entrega hacia sus tareas que les han sido entregadas previamente. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta la importancia de la comunicación y que la promuevan con sus trabajadores.

La comunicación es indispensable en las organizaciones para que puedan trabajar coordinadamente y estén acompañadas de buenas decisiones, los autores Griffin y Moorhead (2010) definen a la comunicación “es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados” (Griffin y Moorhead, 2010: 278) como lo expresa la definición de los autores la comunicación, la toma de decisiones tiene que buscar el consenso de la mayoría de los integrantes del equipo y si se puede de todos ya que esto ayudara a la mejor fluidez de información que se verá reflejada en el dinamismo del equipo, las organizaciones que ponen

énfasis e incentivan el trabajo en equipo podrán alcanzar mejores resultados de manera que es una buena opción.

Las organizaciones en su mayoría están divididas por áreas y cada una de estas áreas es responsable de distintas actividades que son indispensables para el buen funcionamiento de la organización, de manera que es de suma importancia que dentro de las organizaciones se implementen los trabajos en equipo y, no solo se queden en el trabajo en grupo donde todos los individuos trabajan separados y poco coordinados, esto puede afectar a la organización ya que al no existir la comunicación tanto de arriba así a bajo tampoco la hay horizontalmente, todos estos factores provocan el bajo rendimiento de la organización ya que las decisiones llegan tarde o incluso pueden distorsionarse provocando desvíos en la forma de cómo deben hacerse las diferentes tareas.

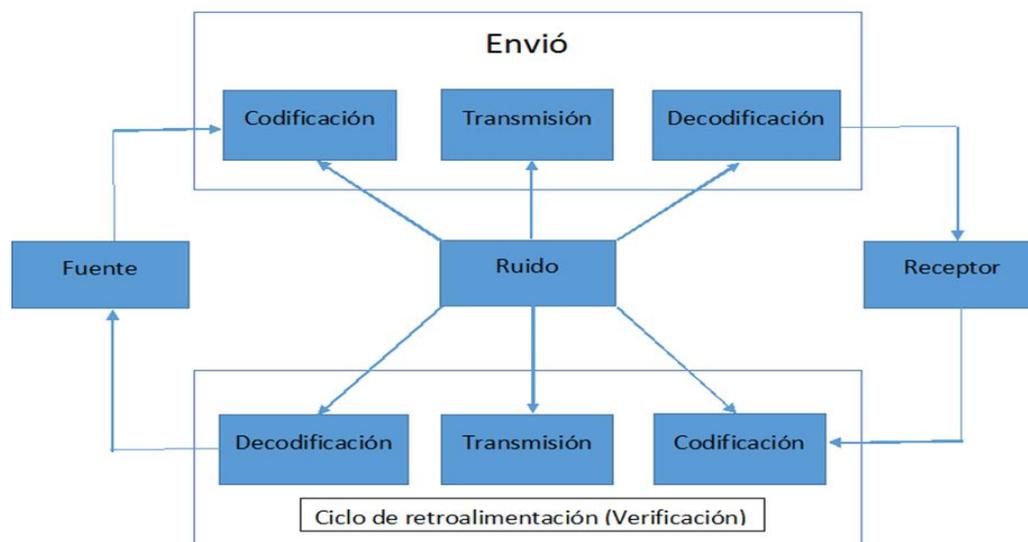
“[...] así como el sistema nervioso central del ser humano responde a los estímulos y coordina las respuestas enviando mensajes a las distintas partes del cuerpo, la comunicación coordina las acciones de las partes de una organización. Sin ella, una organización sería simplemente un grupo de trabajadores individuales realizando tareas separadas. La acción organizacional no tendría coordinación y estaría orientada hacia las metas individuales en lugar de organizacionales.

Un segundo propósito de la comunicación es compartir información. Los datos más importantes se relacionan con las metas organizacionales, que dan a los miembros un propósito y una dirección. Otra función de la comunicación que tiene como objetivo compartido información es dar a los individuos instrucciones para que realicen tareas específicas. Mientras que la información sobre las metas organizacionales da a los empleados una idea del lugar que ocupan sus actividades en el panorama, la comunicación sobre las tareas les indica cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no. Así mismo, los empleados deben recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos, como en la evaluación del desempeño” (Griffin y Moorhead, 2010: 278).

Cuando los directivos incentivan la comunicación hacia sus empleados y entre estos, será más fluida la información coadyuvando al preciso manejo de los objetivos, todos los integrantes de la organización deben estar informados de sus respectivas obligaciones, tareas a cumplir y cómo las realizaran, el tiempo que tienen para entregarlas así como cuál es el objetivo de sus tareas, de este modo los trabajadores tendrán una visión más amplia del propósito y fin que deben seguir para poder entregar buenos resultados. La comunicación entre los integrantes de la organización, sin lugar a dudas traerá mejores resultados.

Para que una comunicación sea satisfactoria y cumpla con sus objetivos, es de suma importancia que cada una de las fases de la comunicación se de la mejor manera los autoras Griffin y Moorhead (2010) dicen que la comunicación es un proceso el cual debe ser en ciclo, de manera que la comunicación es social, intervienen dos o más personas que interactúan y la información que comparten es lo importante. Cuando se emite un mensaje este no termina cuando llega a el receptor, sino cuando este expresa lo entendido por el mensaje, este proceso puede ser como antes dicho en ciclo, donde se retroalimenta durante el proceso de comunicación. Véase, Esquema 2.1

Esquema 2.1



Fuente: Proceso de comunicación (Griffin y Moorhead, 2010: 283)

En el esquema 2.1 se muestra cómo se da el proceso de la comunicación, donde se dan diferentes etapas y cada una tiene su importancia para que exista una satisfactoria comunicación. En las etapas de la comunicación, se entiende por fuente, como el origen del mensaje. Codificación es el medio del cual se plasma una idea para ser expresada. Transmisión, el proceso donde los símbolos del mensaje llegan al receptor. Decodificación, es cuando el receptor interpreta el mensaje. Receptor, es quien recibe el mensaje. Retroalimentación, es la respuesta del receptor. Ruido, es cualquier forma de obstáculo que interfiere o distorsiona el mensaje emitido. Todos estos pasos tienen que ser manifestados de la mejor manera para que exista una buena comunicación.

El Desarrollo Organizacional conjuga los aspectos trabajo en equipo, cultura organizacional y comunicación para poder crear un buen ambiente laboral dentro de las organizaciones, el trabajo en equipo como se ha mencionado anteriormente es fundamental promoverlo si se quiere lograr una buena relación entre los trabajadores que desemboque en mejores resultados para la organización, porque todas contienen grupos de trabajo, pero no es suficiente ya que estos no son tan unidos, los miembros de los grupos trabajan separados, no necesariamente se llevan bien y como resultado de esto no entregan resultados satisfactorios. Compromiso con su trabajo es lo que los equipos de trabajo manifiestan ya que todos participan en la toma de decisiones.

La cultura organizacional es la forma en cómo se hacen las cosas y cómo se comportan los diferentes individuos que conforman la organización, es el conjunto de valores aplicados los que rigen al comportamiento de los individuos, como la cultura es capaz de influir en los integrantes de la organización y estos pueden modificarla es conveniente que para mejorar la calidad de la cultura se busque reforzar con buenos valores ambas partes, es importante tener una cultura de calidad, esta es la que diferencia a la organización del resto de las demás.

La buena comunicación dentro de las organizaciones, es indispensable para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de manera satisfactoria, la comunicación debe darse tanto de manera vertical, como horizontal. Aunque parece

algo básico y que tiene toda organización, no se llega a cumplir ésta característica de forma satisfactoria, es decir, para que exista una buena comunicación, se debe dar de manera clara y en ciclo, donde el mensaje no solo quede en el receptor, sino que este sea capaz de procesar y retroalimentar.

El buen funcionamiento de la organización es posible con la comunicación, ya que permite buenas relaciones, ímpetu que denota en una excelente motivación, así como fluidez en el pase de información básica y privilegiada, “La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.” (Robbins, 2004: 284) de manera que la comunicación es útil hasta para que las personas puedan expresarse y liberar sus emociones. Sin duda la comunicación atrae múltiples beneficios a las organizaciones y a las personas que la conforman.

Dentro de la administración de Tepetlixpa 2016-2017, se buscará ver si cuenta con una cultura organizacional sana y si la comunicación es fluida, así mismo se busca reforzar y retroalimentar su cultura y comunicación, coadyuvando al mejor desempeño de sus trabajadores, repercutiendo en más y mejores resultados. El trabajo en equipo debe ser fomentado para fortalecer la administración.

Se realizará un diagnóstico que permita enfocar bien las problemáticas existentes y de esa manera saber cómo se puede contribuir al mejoramiento del ambiente laboral de la administración. La comunicación y trabajo en equipo deben ser eficaces, para reducir los obstáculos que se presentan dentro y fuera de las diferentes áreas de trabajo.

Capítulo III Diagnóstico y propuesta de Desarrollo Organizacional para el municipio de Tepetlixpa 2016-2017

En este apartado se describe el contexto del ambiente laboral de la administración municipal de Tepetlixpa 2016-2017, se puntualiza el resultado obtenido al tenor del Desarrollo Organizacional, ya que esto permitirá diseñar una propuesta que puede coadyuvar en el mejoramiento del ambiente laboral y fortalecer las relaciones humanas entre jefes y trabajadores.

En las líneas posteriores se presenta un diagnóstico elaborado mediante entrevistas y observación directa en el municipio de Tepetlixpa, por medio de dicho diagnóstico se puede contextualizar el ambiente laboral que guarda la administración de Tepetlixpa en materia de Desarrollo Organizacional. Se retoma los métodos y porque fueron utilizados para la recolección de la información.

3.1 Variable independiente, Ambiente Laboral (funcionarios y autoridades)

En el siguiente apartado se muestra a detalle el análisis e interpretación de las variables en estudio (variable dependiente) Ambiente Laboral (variable independiente) Desempeño y Resultados. Estas variables se midieron a través de una técnica cualitativa aplicada a doce casos (ver cuadro 3.1)

Cuadro 3.1 Casos entrevistados, periodo 2016-2018.		
No.	Cargo	Nombre
1	Director de Ecología	Felipe Alberto Valencia Delgado
2	Auxiliar dirección de ecología	María Félix León Muñoz
3	Director de turismo	Daniel Contreras Rodríguez
4	Auxiliar dirección de turismo	Erika Maximiliano Hurtron
5	Dirección de casa de cultura	Julieta Martínez Estrada
6	Albino Meléndez Rivera	Coordinador de casa de cultura
7	Octava regiduría	Martin Pérez Ávila
8	Auxiliar octava regiduría	Gustavo Méndez Silva
9	Quinta regiduría	Javier Muñoz Santos
10	Coordinadora de desarrollo social	Wendy Hernández Rodríguez
11	Cuarta regiduría	Sandra Aminavan Muños Sánchez
12	Coordinación de cultura y deporte	Rodrigo Rodríguez Gallardo
Fuente: Elaboración propia.		

Se elige hacer entrevista a tres autoridades (regidores) y a tres funcionarios (directores) con sus respectivos trabajadores de cada área, ya que esto permitirá tener la opinión de los jefes de las distintas áreas como de los trabajadores que laboran en éstas. Se podrá notar un contraste en lo que perciben los trabajadores a diferencia de las autoridades y funcionarios.

La primera variable a interpretar es Ambiente laboral, para la cual se aplicaron seis preguntas que contribuyen a medir la variable dentro de la administración municipal de Tepetlixpa. Dichos cuestionamientos fueron aplicados a funcionarios y autoridades. Ver cuadro (3.2).

Cuadro 3.2 Preguntas relacionadas con el ambiente laboral.	
1	¿En la toma de decisiones usted incluye la opinión de sus subordinados?
2	¿Qué estrategias de comunicación tiene usted con sus subordinados?
3	¿Considera que se les da un buen trato a los trabajadores que laboran en su área? ¿Podría describirlo?
4	¿Considera que su actitud repercute en el desempeño de sus subordinados? ¿Por qué?
5	¿Cuáles considera que son los beneficios de un buen ambiente laboral?
6	¿Qué es lo que frecuentemente ocasiona conflictos dentro de su área de trabajo?
7	¿Cómo da solución a los problemas que se suscitan dentro de sus trabajadores?
8	¿Qué importancia le da a la ética pública? y ¿cómo cree que afecta al ambiente laboral?
Fuente: Elaboración propia.	

Cada pregunta brinda información de cómo se encuentra el área ya sea de una autoridad o funcionario seleccionado junto con sus trabajadores. Se analiza cada cuestionamiento para obtener una conclusión por cada una y luego por todo el conjunto de preguntas que miden la variable (ambiente laboral). Para los trabajadores también la primera variable a analizar es Ambiente laboral, la cual se aplicaron cuatro cuestiones que ayudaran a medir el ambiente laboral dentro de la administración municipal de Tepetlixpa. Dichas preguntas fueron aplicadas solo a trabajadores. Ver cuadro (3.3)

Cuadro 3.3 Preguntas relacionadas con el ambiente laboral (trabajadores)	
1	¿En la toma de decisiones se incluye tu opinión? Si o No ¿Podrías dar un ejemplo?
2	¿Cómo es la comunicación con tus compañeros? ¿Podría describirla?
3	¿Cómo es la relación que hay con su jefe inmediato?
4	¿Cómo percibes la relación laboral del área donde trabajas? Da un ejemplo.
Fuente: Elaboración propia.	

Cada cuestionamiento ofrece datos de cómo se encuentra las relaciones laborales entre los jefes y trabajadores así como entre estos. Se analiza cada pregunta sacando una conclusión por cada una y luego un cierre por todo el conjunto de preguntas que miden la variable (ambiente laboral).

Comenzando con las preguntas dirigidas a funcionarios y autoridades, de la variable independiente, Ambiente Laboral, se presenta en el cuadro (3.4) como respondieron en la inclusión de la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones.

Cuadro 3.4 Opinión de los subordinados en la toma de decisiones.	
1.- ¿En la toma de decisiones usted incluye la opinión de sus subordinados?	
Director de Ecología	Si pide la opinión de sus subordinado, es abierto a opiniones y busca retroalimentar las ideas para mejorar las decisiones.
Director de turismo	Si pide la opinión de sus subordinados, incluso busca siempre hacerlos parte de las actividades.
Dirección de casa de cultura	Si incluye opinión de sus subordinados y está abierta a sugerencias para retroalimentar la toma de decisiones.
Octava regiduría	Si incluye la opinión de sus subordinados, contrasta su punto de vista con sus colaboradores.
Quinta regiduría	Si incluye la opinión de sus subordinados, incluye a la coordinación y busca un trabajo conjunto.
Cuarta regiduría	En algunas ocasiones incluye la opinión de sus subordinados.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.4 se muestra como la mayoría de los jefes consulta la opinión de los subordinados, contrastando sus opiniones con las de sus trabajadores, para retroalimentar las ideas denotando en una mejor toma de decisiones sobre las diferentes tareas que realizan en su área. En el caso de la cuarta regiduría es la única excepción que se puede notar que no siempre incluye la opinión de sus subordinados, en esta área se da autoritarismo en la toma de decisiones la cual puede ser por falta de confianza en el grupo. En general las autoridades y funcionarios siempre buscan un vínculo cercano con sus colaboradores, lo cual es benéfico para generar un buen ambiente laboral.

La comunicación entre jefes y trabajadores es importante ya que permite establecer buena relación entre estos y un desarrollo en las áreas. En la pregunta dos se analizan como los jefes interactúan con sus trabajadores, se presenta en el cuadro (3.5).

Cuadro 3.5 Estrategias de comunicación con los trabajadores.	
2.- ¿Qué estrategias de comunicación tiene usted con sus subordinados?	
Director de Ecología	Rompe la rigidez de jefe trabajador y ve como compañeros a sus trabajadores, siempre busca la convivencia con ellos.
Director de turismo	Busca por medio de las opiniones de sus subordinados un intercambio de críticas constructivas.
Dirección de casa de cultura	Comunicación de relación, hay pláticas antes de eventos para la organización, y después de los eventos para evaluar resultados.
Octava regiduría	La confianza y ser abiertos para poder expresar los puntos de vista y formas de pensar libre mente.
Quinta regiduría	Estar al tanto de las actividades que se realizan y realizaran en el momento y en el día a día.
Cuarta regiduría	Es abierta y tiene mucha comunicación con sus subordinados en cuestiones laborales.
Fuente: Elaboración propia.	

Como se muestra en el cuadro anterior 3.5, las autoridades y funcionarios cuentan con estrategias de comunicación, aunque no son tan sofisticadas buscan de alguna manera tener acercamiento con sus trabajadores, ya sea conviviendo o intercambiando opiniones, para establecer confianza entre ambas partes. Es importante reforzar la comunicación dentro de la administración de Tepetlixpa, para generar un ambiente de compañerismo entre los trabajadores y, denote en una mejor convivencia en su área de trabajo, generando buenos resultados en el cumplimiento de sus actividades.

El trato que se les da a los trabajadores puede originar causas de apatía hacia sus labores o un sentido de entrega para realizar mejor las actividades, en la pregunta tres se analizara que es lo que responde las autoridades y funcionarios sobre el trato que le dan a sus subordinados, se presenta en el cuadro (3.6).

Cuadro 3.6 Trato que se le da a los trabajadores.	
3.- ¿Considera que se les da un buen trato a los trabajadores que laboran en su área? ¿Podría describirlo?	
Director de Ecología	Destaca que no le grita a sus trabajadores y es tolerante. Sus trabajadores le muestran reconocimiento.
Director de turismo	Existe un buen trato para los trabajadores en tanto se cumplan las metas, de lo contrario puede haber llamadas de atención.
Dirección de casa de cultura	Se les da un buen trato a los trabajadores, así como confianza y respaldo.
Octava regiduría	El trato que se les da a los trabajadores es humano, aunque por lo mismo hay ocasiones que se sale de control el trato.
Quinta regiduría	El trato va más que de un jefe es de un amigo.
Cuarta regiduría	Hay un buen trato para los trabajadores, en ocasiones si han terminado el trabajo, pueden faltar el día que necesiten.
Fuente: Elaboración propia.	

Las respuestas que dan los encargados de las áreas sobre el trato, hacia los trabajadores, serán contrastadas más adelante para ver si los trabajadores piensan lo mismo. Los jefes de las áreas administrativas del municipio de Tepetlixpa expresan que dan un buen trato a los trabajadores y en el caso específico que resalta es el director de ecología el cual expresa que no le grita a sus trabajadores lo cual es un punto importante ya que cuando los trabajadores reciben un trato indigno, estos no pueden desarrollarse plenamente en sus actividades ya que se carece de un buen ambiente laboral.

Para que pueda existir un buen ambiente laboral es importante que este sea ejercido por los encargados de las diferentes áreas, de manera que la actitud que los jefes tomen es la que puede determinar las buenas o malas relaciones que se tendrán dentro de un grupo de trabajo. En la pregunta cuatro se muestran la postura de las autoridades y funcionarios sobre su disposición para contribuir a un buen ambiente laboral en su área de trabajo. Véase en el cuadro (3.7)

Cuadro 3.7 ¿Cómo repercute la actitud en los trabajadores?	
4.- ¿Considera que su actitud repercute en el desempeño de sus subordinados? ¿Por qué?	
Director de Ecología	Si influye de manera positiva. Toma la decisión y pone el ejemplo para que sus trabajadores posteriormente tomen la iniciativa de trabajar.
Director de turismo	Considera que si repercute la actitud, manifiesta que en el pedir está el dar.
Dirección de casa de cultura	Si repercute la actitud, resalta que si a los trabajadores los haces participe influye en ellos de manera positiva, ya que estos se desempeñan mejor en sus tareas, con seguridad, optimismo y hasta buscan ascender.
Octava regiduría	Si repercute la actitud.
Quinta regiduría	Ha repercutido para bien. No hay reclamos por parte de sus trabajadores ni por la ciudadanía.
Cuarta regiduría	Considera que su alegría e ímpetu lo contagia a sus trabajadores.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.7 se muestra que las autoridades y funcionarios están conscientes de que su actitud es clave para que sus trabajadores desempeñen y comporten bien o mal en sus actividades, tareas y actitud. Las áreas que destacan por un buen uso sobre este factor es, la dirección de ecología ya que en ella el director se pone de ejemplo para que sus trabajadores lo sigan al ver que él es el primero que demuestra trabajo, así mismo en la dirección de turismo el director puntualiza que en el modo de pedir las cosas es como las personas te responderán resalta la reciprocidad lo cual permite un sentido de empatía que ayuda a mejorar las relaciones laborales.

En el caso de la Dirección de Casa de Cultura, la directora expresa la importancia de hacer partícipes a los trabajadores y que pedir la opinión de los mismos hace que las personas se sientan parte de los proyectos y esto origina que los trabajadores realicen mejor sus actividades. Las autoridades y funcionarios de la administración municipal de Tepetlixpa buscan una mejora de las relaciones con sus trabajadores poniéndose como ejemplo para que sus subordinados lo perciban y sea una motivación más para que estos den lo mejor de sí. Es importante que los trabajadores perciban que su jefe inmediato toma la iniciativa y que no les sobrecarga el trabajo.

Es importante que los directivos o jefes de las diferentes áreas tomen en cuenta que es beneficioso que exista un buen ambiente laboral entre sus grupos o equipos de trabajo, ya que estos serán los primeros en incentivar o promover prácticas que permitan el desarrollo del entorno laboral beneficiando las relaciones de trabajo haciéndolas más fluidas.

En la pregunta cinco se busca saber cuánto le interesa a los funcionarios y autoridades el conocer y tener un buen ambiente laboral dentro de sus áreas de trabajo, inclusive es importante poder percibir si los entrevistados tienen nociones del tema que se les cuestiona o divagan en su contestación al no contar con dichos conocimientos. Véase el cuadro (3.8)

Cuadro 3.8 Importancia del ambiente laboral.	
5.- ¿Cuáles considera que son los beneficios de un buen ambiente laboral?	
Director de Ecología	El beneficio es bueno, todos trabajan a gusto y se entregue el trabajo en orden. Si no hay un buen ambiente laboral hasta puedes negarte a trabajar bien con tus compañeros o jefe.
Director de turismo	Un buen ambiente laboral genera un mejor trabajo, ya que cuándo las personas se llevan bien siempre dan un extra de su esfuerzo y tiempo.
Dirección de casa de cultura	El beneficio de contar con un buen ambiente laboral es la buena coordinación que se refleja en los trabajos.
Octava regiduría	Los beneficios en el trabajo es que tenga uno ganas de regresar a la oficina a trabajar con gusto y no haya rispidez entre compañeros y peor aún se genere un ambiente pesado en el trabajo.
Quinta regiduría	Se desarrolla un buen trabajo que denota en un buen resultado asía la ciudadanía.
Cuarta regiduría	Si existe armonía origina trabajo colaborativo.
Fuente: Elaboración propia.	

En los resultados que arroja el cuadro 3.8 se observa cómo las diferentes autoridades reconocen la importancia de contar con un buen ambiente laboral, esto es importante ya que si se cuenta con una excelente relación entre jefes y trabajadores se reflejara en los buenos resultados, buen desenvolvimiento e interés de los trabajadores hacia su trabajo. En las respuestas obtenidas los encuestados se reafirma los diversos beneficios que brinda el tener un buen ambiente laboral y que lo tomen en cuenta ya es importante. En este caso los entrevistados arrojan una buena disposición a ser partícipes de generar condiciones que denoten en excelente relación laboral entre los trabajadores.

Es importante que los jefes sean capaces de identificar las causas de que originan problemas dentro de su área de trabajo para que se les pueda dar solución o en el mejor de los caso que se erradique el origen de los mismos. En el cuestionamiento

seis se les pregunta a las autoridades y funcionarios como dan solución a los problemas de su área. Véase el cuadro (3.9)

Cuadro 3.9 Conflictos dentro del área de trabajo.	
6.- ¿Qué es lo que frecuentemente ocasiona conflictos dentro de su área de trabajo?	
Director de Ecología	No se han presentado problemas entre sus trabajadores y con el área que trabaja conjuntamente se coordina bien.
Director de turismo	Los malos entendidos causan problemas de manera que cuando algo no quede claro no hay que suponer sino preguntar.
Dirección de casa de cultura	No hay conflictos dentro del área de trabajo, para evitarlos hay pláticas.
Octava regiduría	La indisciplina para poder cubrir el horario de trabajo en la oficina, aunque es frecuente por causas del mismo trabajo.
Quinta regiduría	Por el momento no se han presentado problemas en el área, pero se podrían presentar por la forma de pedir las cosas.
Cuarta regiduría	No se presentan problemas en su área de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.	

Las respuestas del cuadro 3.9 se inclinan a la ausencia de problemas dentro del área de trabajo esto puede ser en gran medida por el inicio temprano de la administración municipal, aunque más adelante cuando se realice el análisis del trabajo de campo se tocará nuevamente el problema porque la percepción es distinta.

El cómo se dé solución a las diversas dificultades que se presentan en la administración, es importante ya que es preciso no crear más conflictos entre los trabajadores sino al contrario poder establecer un punto medio que de pauta a un mejor ambiente laboral. En la siguiente pregunta se toca el tema de la solución de problemas entre los trabajadores. Véase el cuadro (3.10)

Cuadro 3.10 Solución a los problemas en el área de trabajo.	
7.- ¿Cómo da solución a los problemas que se suscitan entre sus trabajadores?	
Director de Ecología	Pláticas con los trabajadores, para mediar las cosas y buscar separar los problemas personales con los del trabajo.
Director de turismo	Todo lo que pueda surgir se puede solucionar teniendo comunicación entre los compañeros.
Dirección de casa de cultura	Buscar solución en los problemas por la vía del dialogo y que sea en el instante del percance.
Octava regiduría	Platicar con los trabajadores, mediar el problema, pedir madurez y profesionalismo.
Quinta regiduría	No se han presentado problemas pero si surgieran seria mediante pláticas la solución de los problemas.
Cuarta regiduría	Da solución a los problemas entre los trabajadores hablando y estableciendo comunicación.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.10 donde se pregunta el origen de los problemas frecuentes en el área de trabajo, donde expresaron no tenerlos en la solución de los mismos, no se han dado como tal ya que no lo han tenido pero hacen mención de que si los tuvieran serian tratados mediante pláticas con sus trabajadores y tener una estrecha comunicación. Es importante que los jefes tengan estrategias en la solución de problemas para poder tener un mejor control del área de trabajo y de los trabajadores así como de contar con un buen ambiente laboral.

El que los funcionarios y autoridades cuenten con una integra ética pública es importante, ya que las actitudes que tomen los encargados de las diferentes áreas serán reproducidos por sus trabajadores o pueden originar problemas dentro de las áreas de trabajo y ninguna de las dos es buena para fomentar un buen ambiente laboral que permita el buen desenvolvimiento en las relaciones laborales. En el cuadro (3.11) se pregunta a las autoridades y funcionarios, qué importancia le dan

a la ética profesional donde no todos pueden explicar con claridad su postura que tienen sobre el tema.

Cuadro 3.11 Importancia de la ética pública.	
8.- ¿Qué importancia le da a la ética pública? Y ¿Cómo cree que afecta el ambiente laboral?	
Director de Ecología	Resalta que busca trabajar para mostrar que sabe hacer las cosas.
Director de turismo	La ética de un servidor público es la vocación de servicio.
Dirección de casa de cultura	Es fundamental la ética pública, ya que si se carece de esta se cae en los vicios.
Octava regiduría	Es importante la ética pública, le da un cien por ciento de importancia.
Quinta regiduría	Le da importancia a la ética pública y al profesionalismo. Existen compañeros que desvirtúan a la ética pública.
Cuarta regiduría	No concibe bien el concepto de ética pública. Expresa que lo que eres lo expresas en el trabajo.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.11 se observa que los funcionarios y autoridades buscan en su respuesta dar un sentido correcto pero no logran definir bien entre lo que es ética pública y cómo afecta su entorno. En éste caso que los servidores públicos se conduzcan con honestidad, imparcialidad y rectitud, nos atañe solo en el sentido de que sean éstos quienes pongan el ejemplo y no se originen problemas dentro de las áreas de trabajo originando malas relaciones entre los trabajadores y con sus jefes.

A partir del contexto descrito con anterioridad nace una reflexión en torno a los datos recabados en los funcionarios y autoridades, al tenor de que podemos identificar que no hay una noción clara de lo que se entiende por ética pública. Se logra percibir que la mayoría de áreas genera un ambiente laboral bueno, pues toman en cuenta la opinión de sus trabajadores, en su mayoría tratan de tener pláticas con sus trabadores, no son autoritarios con ellos, buscan tener buena relación con sus subordinados, promueven buenas relaciones laborales, no

presentan con frecuencia problemas entre los mismos, y si existieran dificultades, buscan dialogar y tratan de ejercer bien sus actividades.

3.1.1 Variable independiente, Ambiente Laboral (trabajadores)

A continuación se presenta el cuestionario y respuestas de los trabajadores del ayuntamiento de Tepetlixpa para poder describir su entorno laboral y contrastarlo con lo que perciben los trabajadores y sus jefes. Como anteriormente se muestra a los trabajadores se les aplicó cuatro preguntas, para evaluar la variable del ambiente laboral, algunas preguntas están relacionadas al cuestionario aplicado a autoridades y funcionarios, para poder contrastar las respuestas que expresaron ambas partes.

Es importante que se tome en cuenta la opinión de los trabajadores, el jefe como cabeza de la organización debe promoverlo e impulsarlo, posteriormente entre compañeros también puede haber intercambio de opiniones, que permitan reforzar las relaciones humanas para que los integrantes de la organización de todas las áreas se sientan tomados en cuenta. En las preguntas se les cuestiona a los trabajadores si se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones. Véase el cuadro (3.12)

Cuadro 3.12 Inclusión de la opinión de los trabajadores.	
1.- ¿En la toma de decisiones se incluye tu opinión? Si o No ¿Podrías dar un ejemplo?	
Auxiliar, dirección de ecología	Si se incluye su opinión, en la ejecución de tareas a realizar.
Auxiliar, dirección de turismo	Se toma en cuenta su opinión, en la presentación de eventos.
Coordinador de casa de cultura	Se incluye su opinión, en la elaboración de proyectos.
Auxiliar, octava regiduría	Si se incluye su opinión, participa en la elaboración de proyectos de su área.
Coordinadora de desarrollo social	Si se toma en cuenta su opinión en las decisiones y acuerdos.
Coordinador de cultura y deporte	Se toma en cuenta la opinión en la elaboración de eventos.
Fuente: elaboración propia.	

Las respuestas de los trabajadores son positiva ya que la mayoría respondió que si es tomada en cuenta su opinión, solo en el caso del coordinador de cultura y deporte contesta que si se incluye su opinión pero hace contraste con la respuesta de su jefe inmediato, que contesto que solo algunas veces incluye la opinión de sus subordinados. En general los trabajadores concuerdan que si es tomada su opinión en la toma de decisiones, lo cual es importante saberlo por ellos. El tomar en cuenta a los trabajadores favorece a un mejor ambiente laboral.

La comunicación dentro de las organizaciones es la base de un buen ambiente laboral, ya que permite las buenas relaciones entre los trabajadores y jefes. El buen desempeño de los trabajadores depende en gran medida de la forma como estos tengan la capacidad de crear buenas relaciones laborales, que les permitan expresarse y se sientan tomados en cuenta dentro de la organización. En la pregunta dos, se hace referencia sobre esta comunicación que hay entre los trabadores. Véase el cuadro (3.13)

Cuadro 3.13 Comunicación entre los trabajadores.	
2.- ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros? ¿Podría describirla?	
Auxiliar, dirección de ecología	Es buena la comunicación con sus compañeros.
Auxiliar, dirección de turismo	Es buena, existe un apoyo mutuo en la realización de tareas de manera voluntaria.
Coordinador de casa de cultura	La comunicación entre compañeros es fluida basada en el dialogo.
Auxiliar, octava regiduría	Es prudente y flexible, se separa lo personal de lo laboral.
Coordinadora de desarrollo social	Es buena, se tiene conocimiento de lo que pasa afuera y dentro de la oficina.
Coordinador de cultura y deporte	La comunicación es abierta y cuando se sube de tono se busca el control de la situación.
Fuente: Elaboración propia.	

Los trabajadores entrevistados indican que la comunicación dentro de su área de trabajo es buena, buscan establecer puentes de dialogo, de apoyo mutuo, separación entre lo personal y lo laboral, así como estar al tanto de lo que acontece a su alrededor. Las diferentes áreas que conforman la administración pública municipal en general tienden a poseer una buena comunicación dentro de sus áreas de trabajo. Es muy importante el manejo de la comunicación, así lo expresa Cantú

cuando manifiesta que no puede haber la existencia de una organización sin comunicación, ya que todos los que laboran en una determinada área no sabrían con exactitud las actividades que se realizan, ni su contexto.

La buena comunicación es la base para que existan relaciones fluidas entre los miembros de una organización, de manera que es preciso poner especial atención en este tema para que sea posible crear canales de comunicación entre los trabajadores y éstos con sus jefes inmediatos. La comunicación genera relaciones laborales fuertes que permiten un buen desempeño de los miembros de la organización, que permitirá denotar en buenos y mejores resultados de la administración.

Así como la comunicación entre los trabajadores, también es importante la relación que se da entre jefe y subordinado, ya que cuando los trabajadores no se sienten respetados tienden a limitar su desarrollo laboral e incluso hasta personal, de manera que el trato que se da el jefe a sus subordinados es relevante para crear un buen ambiente laboral y contribuir al buen desenvolvimiento de los empleados en sus tareas, así como originar un ambiente de confianza mutua. En el cuestionamiento tres que se les realiza a los trabajadores se les pregunta cuál es la relación que existe entre su jefe y ellos. Véase el cuadro (3.14)

Cuadro 3.14 Relación jefe y trabajador.	
3.- ¿Cómo es la relación que hay con su jefe inmediato?	
Auxiliar, dirección de ecología	Es buena y de respeto.
Auxiliar, dirección de turismo	Hay buena, hay relación de comunicación, coordinación en las decisiones.
Coordinador de casa de cultura	Excelente, existe confianza que permite sacar buenos resultados.
Auxiliar, octava regiduría	Muy buena relación, si se hablara de un porcentajes del 1 al 100 da un cien por ciento
Coordinadora de desarrollo social	Muy buena, siempre se comunica la información que llega a la oficina. Se expresa reconocimiento al actuar del jefe del área.
Coordinador de cultura y deporte	Buena relación, aunque existen contratiempos pero se trata de sobre llevarlos.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.14 se observa que a excepción del coordinador de cultura y deporte todos los demás trabajadores expresan tener buena relación con sus jefes inmediatos. La buena relación que se expresan entre trabajadores y jefes es muy beneficiosa, ya que esto permite crear equipos de trabajo, sólidos y eficientes que denotan en el buen funcionamiento de las diversas áreas dentro de la administración municipal, ya que en estas buenas relaciones se puede ejercer un buen ambiente laboral.

Como se ha comentado es importante que exista un buen ambiente laboral para que los trabajadores se sientan bien al trabajar en sus diferentes áreas, ya que cuando se tienen problemas dentro de las áreas laborales se crea un ambiente de tensión y rivalidad, lo cual no es bueno para las personas que trabajan en un área determinada porque puede originar diversos problemas desde malos resultados en los trabajadores o incluso si se torna grave la situación se puede llegar hasta el ausentismo. En el cuestionamiento cuatro, se pregunta a los trabajadores de manera directa como perciben su entorno laboral. Véase el cuadro (3.15)

Cuadro 3.15 ¿Cómo se percibe el ambiente laboral?	
4.- ¿Cómo percibes la relación laboral del área donde trabajas? Da un ejemplo.	
Auxiliar, dirección de ecología	La relación laboral es de mutuo apoyo en las diferentes tareas que se realizan que poseen una carga laboral amplia.
Auxiliar, dirección de turismo	Es buena la relación laboral, se maneja como equipo las decisiones de los diferentes proyectos que se van presentando con relación al trabajo.
Coordinador de casa de cultura	Existe respeto, comunicación y dialogo para expresar las posibles molestias que surjan en el trabajo.
Auxiliar, octava regiduría	Se percibe buena, hay comunicación en equipo y participación en los diferentes proyectos a realizar.
Coordinadora de desarrollo social	Es muy buena la relación laboral.
Coordinador de cultura y deporte	Hay buen ambiente laboral para la mejor realización de las diferentes tareas y actividades que se realizan.
Fuente: elaboración propia.	

Las diferentes respuestas de los trabajadores acerca de cómo perciben el ambiente laboral donde interactúan, tiene una tendencia positiva, donde ellos aprueban las relaciones y ambiente de su entorno. Las buenas relaciones que se dan en la administración municipal de Tepetlixpa, seguramente denotarán en un buen desenvolvimiento en general de los trabajadores y jefes de manera que se interpreta que la mayoría del personal percibe con agrado su área donde labora y esto es bueno, ya que cuando se le preguntaba a los jefes del trato que dan a sus trabajadores estos responden que es bueno y lo confirma el personal de la administración.

Es importante que exista un buen ambiente dentro de sus áreas de trabajo, pero también, lo es que existan buenas relaciones laborales entre las diferentes áreas de la administración, ya que todos los integrantes de la administración se puedan sentir cómodos y no frustrados por su entorno. “[...] la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.” (Brunet, 1987: 11) Siempre será importante desarrollar e incentivar un ambiente agradable que permita el buen desenvolvimiento de todos los individuos de cualquier organización.

Con las diferentes preguntas que se mostraron en cuadros anteriormente, con su respectiva interpretación de cada uno y una general al final, se obtiene como resultado que el ambiente laboral que se da dentro de las diferentes áreas de la administración municipal de Tepetlixpa, es bueno, ya que las respuestas de los trabajadores concuerdan con la de las autoridades y funcionarios donde afirman contar con un ambiente de comunicación, respeto, inclusión de opiniones, no contar con problemas frecuentes ni de gravedad y tener buenas relaciones laborales. Recuérdese que lo que se obtuvo es el ambiente laboral que se percibe dentro de las áreas de trabajo y no fuera de estas, donde más adelante se hablará de lo que se vive.

3.2 Variable dependiente, desempeño (funcionarios y autoridades)

La segunda variable a analizar es desempeño, la cual es dependiente, para esta variable igualmente se aplicaron preguntas para autoridades, funcionarios y trabajadores de la administración municipal de Tepetlixpa donde a los primeros se les realizan preguntas que posteriormente serán rectificadas por los últimos los trabajadores, esto se hace con el fin de contar con la información de las dos partes tanto de los jefes como de los subordinados. Se analizan las respuestas de los entrevistados por cada pregunta, sacando el contenido más importante de sus respuestas para poder hacer una evaluación por cada uno y luego general, así sucesivamente con todas las preguntas, donde se hacen cuadros de las preguntas y respuestas, dando al final de cada cuadro un análisis de los resultados.

Para que exista un buen desempeño del personal que labora en la administración municipal de Tepetlixpa es importante que se cuente con algunas características que brinden la base para que se pueda dar, aunque estas pueden ser muchas en este trabajo se manejan algunas como son, la satisfacción del trabajo que se desempeña, las sanciones y gratificaciones que se reciben según sea el caso, existencia de comunicación en la delegación de tareas, si existe confianza entre los trabajadores y como se da el trabajo en equipo en las áreas de trabajo. Si se dan estas características se puede como es el desempeño de los trabajadores en la administración.

Como se mencionó con anterioridad a las autoridades y funcionarios se les aplican unas preguntas y a trabajadores otras, para complementar, de manera que a los primeros se les aplican cinco preguntas que permitirán ver si se puede obtener un buen desempeño de los trabajadores. En la pregunta uno se busca saber si los jefes de las diferentes áreas administrativas son personas abiertas o autoritarias en su modo de trabajar, de manera que esto pueda afectar positiva o negativamente así a sus trabajadores. Véase el cuadro (3.16)

Cuadro 3.16 ¿Cuándo no funciona el modo trabajo?	
1.- ¿Cuándo no funciona su modo de trabajo con sus colaboradores, qué acciones realiza?	
Director de Ecología	El personal ha seguido siempre las instrucciones, a través de las opiniones de los trabajadores se ha permitido buena comunicación.
Director de turismo	Se analiza la situación donde está el problema ya que no siempre depende de los trabajadores en ocasiones también del jefe. La comunicación es la base para que las cosas funcionen.
Dirección de casa de cultura	Realización de pláticas con los trabajadores para detectar el problema.
Octava regiduría	No se ha dado el caso, ya que con la comunicación, educación, respeto y responsabilidad es como debe pedir las cosas.
Quinta regiduría	Se sigue trabajando como se inició el primer día.
Cuarta regiduría	Se les hace una llamada de atención.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuadro 3.16 se puede apreciar que los funcionarios y autoridades tienen una tendencia hacer abiertos y flexibles con su modo de trabajar ya que destacan cualidades como, opiniones de los trabajadores, mutuo análisis de la problemática, plática, educación y respeto. Las diferentes formas de redirigir el modo de trabajo con la excepción de la cuarta regiduría son necesarias para que los trabajadores puedan sentirse libres de expresar su opinión acerca del modo de trabajo y pudiera ser mejorado según sea el caso para que presenten un buen desempeño en sus tareas asignadas.

Un trabajador se puede desalentar o sentirse presionado al saber que cuando no cumpla con sus tareas sea sancionado de manera excesiva, de manera que las medidas administrativas no están a discusión el problema surge cuando los trabajadores son sancionados de formas incluso abusivas, es así que en la entrevista aplicada se cuestiona a los jefes de las áreas que medidas toma cuando

los trabajadores no cumplen con sus tareas, de manera que se pudiera encontrar alguna sanción excesiva por parte del jefe. Véase el cuadro (3.17)

Cuadro 3.17 ¿Qué sanciones se aplican?	
2.- ¿Cuándo un empleado no cumple con sus tareas, que sanciones aplica?	
Director de Ecología	Se busca el dialogo con los trabajadores y si no hay respuesta se levanta el reporte y se pasa a recursos humanos.
Director de turismo	No se imponen sanciones, se busca hacer conscientes de que las cosas las realizaron mal y tendrán consecuencias.
Dirección de casa de cultura	Recursos humanos es quien se encarga de las sanciones en el área de casa de cultura
Octava regiduría	Todos han cumplido con el trabajo asignado, de manera que no se han aplicado nada de sanciones.
Quinta regiduría	Externamente, recursos humanos. Internamente, solo una llamada de atención.
Cuarta regiduría	La sanción es dejar salir más tarde al personal deacurdo al horario establecido.
Fuente: Elaboración propia.	

La mayoría de las respuestas de las autoridades y funcionarios entrevistados, no aplican excesivas sanciones cuando los trabajadores no cumplen o terminan las tareas que les asignan. El único caso que se destaca del cuadro anterior es que la cuarta regidora aparte de pasar un reporte a recursos humanos, también deja que sus trabajadores se queden laborando más tiempo del establecido. El trato que se les da a los trabajadores de la administración municipal de Tepetlixpa se puede considerar aceptable ya que solo reciben sanciones administrativas.

Una de las cosas importantes para que cualquier individuo no importa el cargo demuestre un buen desempeño en su trabajo debe gustarle lo que hace, cuando una persona está ejerciendo funciones porque no le queda de otra, es obligada o

por la situación económica que lo lleva a tener que ejercer el cargo, tiende a generar malos resultados ya que no pone todo su empeño en las diferentes actividades que realiza. A los funcionarios y autoridades se les cuestiona sobre lo satisfechos que se sienten con su trabajo para que se pueda mostrar su interés y agrado o desagrado de su cargo. Véase el cuadro (3.18)

Cuadro 3.18 Satisfacción del cargo que se desempeña.	
3.- ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?	
Director de Ecología	Hay agrado en el cargo sino no lo desempeñaría.
Director de turismo	Cien por ciento, hay agrado y por el perfil hay agrado por poder aportar algo al municipio, es mejor hacer lo que a uno le gusta.
Dirección de casa de cultura	Hay satisfacción en lo que se hace y lo que se ha logrado en la administración.
Octava regiduría	Bien con un trabajo aceptable donde se pone empeño, aunque no todo depende del área.
Quinta regiduría	Muy satisfecho, el trabajo es una gran satisfacción personal y no tanto por lo económico.
Cuarta regiduría	Bien, si el trabajo es agradable se facilita, no es tedioso ni aburrido.
Fuente: Elaboración propia.	

Las autoridades y funcionarios del municipio de Tepetlixpa afirman que se sienten satisfechos con su trabajo y lo que han logrado en la administración. Como reflexión se destaca que es un punto positivo para la administración el hecho de que los que laboran en ella lo hagan con agrado ya que el personal que labora puede generar buenos resultados en la organización porque pone el interés y esfuerzo requerido para lograrlo. Si las personas hacen lo que les gusta siempre dan lo mejor de sí mismas.

Dentro de las organizaciones en este caso la administración municipal de Tepetlixpa es importante que sus jefes y autoridades junto con sus trabajadores sean capaces de laborar en equipo y no solo como grupo, ya que un grupo es más débil en cuanto

a la relación que hay entre sus miembros, lo cual no lo es para el que trabaja en equipo, ya que los que lo conforman tienden a trabajar más coordinados y comparten metas. Es importante conocer la diferencia entre grupo y equipo, según los autores Griffin y Gregory, en un grupo aunque interactúan entre si no necesariamente comparten una meta en común, y a diferencia de un grupo donde los que lo conforman comparten una meta en común.

De manera que el trabajo en equipo ayuda a que los trabajadores y jefes tengan un mejor desempeño en sus labores y por ende denotara en un buen manejo de la administración en turno. La importancia del trabajo en equipo se les cuestiona a las autoridades y funcionarios del municipio de Tepetlixpa para conocer qué importancia le dan. Véase el cuadro (3.19)

Cuadro 3.19 Importancia del trabajo en equipo.	
4.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo?	
Director de Ecología	Es indispensable, puede haber apoyo ente si, se puede entregar el trabajo, metas en tiempo y forma.
Director de turismo	Muy importante, la administración es diversa de manera que se tiene que saber trabajar en equipo, para que el trabajo se realice satisfactoriamente y las relaciones fluyan.
Dirección de casa de cultura	Es muy importante el trabajo en equipo, ya que solos no se logran los mismos resultados.
Octava regiduría	Es la base de un buen funcionamiento, sino se trabaja en equipo no se logra en funcionamiento y logro de las metas. Tiene que ser el trabajo colectivo y en equipo no en grupo.
Quinta regiduría	Muy importante si no se trabaja en equipo no se logran las cosas. En cualquier ámbito o institución si se trabaja en equipo se logra más.
Cuarta regiduría	Hay aceptación por el trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración propia.	

En el cuestionamiento de la importancia del trabajo en equipo las respuestas obtenidas son similares, con un visto bueno y gran aceptación al trabajo en equipo donde los entrevistados destacan diversas cualidades por las que es beneficioso el que se ejerza y practique el trabajo en equipo, dentro de las respuestas notables está la de la “dirección de casa de cultura” la cual expresa “es importante el trabajo en equipo ya que solos no se logran los mismos resultados”, y la “octava regiduría” donde dice “Tiene que ser el trabajo colectivo y en equipo no en grupo”.

La confianza entre compañeros en cuestiones laborales es importante ya que cuando se confía en los compañeros de trabajo se crean mejores relaciones, y puede existir plena seguridad que las tareas encomendadas para todos estos las cumplirán sin excepciones, de modo que el trabajo basado en la confianza de que los demás cumplirán con sus deberes crea seguridad y un mejor desempeño de los individuos. Este cuestionamiento fue hecho para saber cómo es la seguridad entre las personas que laboran en la administración municipal de Tepetlixpa. Véase el cuadro (3.20)

Cuadro 3.20 Confianza en cuestiones laborales entre compañeros.	
5.- ¿En cuestiones laborales cuánto confías en tus compañeros?	
Director de Ecología	Hay confianza hacia los trabajadores ya que siempre han realizado lo que se les pide.
Director de turismo	Cien por ciento, si hay confianza para los compañeros de trabajo.
Dirección de casa de cultura	Hay confianza en los trabajadores de acuerdo al área en que se desempeñan.
Octava regiduría	Desde considerarlos para el puesto ya hay confianza, existe mutua confianza.
Quinta regiduría	La confianza se va ganando en el transcurso de los días, pero en general si la hay.
Cuarta regiduría	Un 80%
Fuente: Elaboración propia.	

La confianza en cuestiones laborales dentro de las diferentes áreas de la administración municipal de Tepetlixpa, es en general buena ya que en su mayoría expresa que las tareas que se les encomiendan a los trabajadores las cumplen satisfactoriamente. Es bueno que exista confianza hacia los trabajadores para que se sientan seguros de que se les reconoce y exista una reciprocidad hacia sus jefes, donde esto también contribuye a un fortalecimiento en el trabajo en equipo ya que en la confianza fluyen mejor las cosas.

Como anteriormente se muestra las preguntas realizadas buscan obtener información, que permita conocer las condiciones que hay para que se dé un buen desempeño en los trabajadores y aunque estas pueden ser diversas en este trabajo se consideraron: la flexibilidad de los jefes en su modo de trabajo, las sanciones que los trabajadores pudieran obtener por no cumplir sus tareas, cuan satisfechos se siente los jefes de las áreas en el cargo que desempeñan, la importancia que le dan al trabajo en equipo y la confianza que hay para los trabajadores en la realización de las actividades que se les encomienda.

Como reflexiones sobre las respuestas obtenidas por las autoridades y funcionarios se percibe que los jefes de las diferentes áreas buscan crear condiciones que permitan a sus trabajadores poder desempeñarse positivamente, ya que estos son abiertos en su modo de trabajo hacia sus trabajadores y no es autoritario el modo de trabajo pues permiten las opiniones si no les agrada este, no hay sanciones abusivas ni maltrato para sus subordinados, demuestran agrado a su cargo que desempeñan, para el logro de los objetivos y metas buscan el trabajo en equipo, así como también dan confianza a sus trabajadores para que estos se sientan seguros y puedan desenvolverse bien en sus actividades. Aunque pudieran faltar más herramientas que permitan un mejor desempeño las que se tienen al alcance se aplican.

3.2.1 Variable dependiente, desempeño (trabajadores)

Para los trabajadores de la administración municipal de Tepetlixpa también se aplicaron preguntas (cuadro 3.21) que permiten hacer un contraste con las respuestas de los jefes de las áreas para contar con la otra versión de la

administración. En la entrevista a los trabajadores se busca obtener si se dan condiciones para que el personal tenga un buen desempeño.

Cuadro 3.21 Desempeño - trabajadores de la administración municipal de Tepelixa.	
1	¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?
2	¿Cuándo no cumple con sus tareas, como le afecta?
3	¿Si cumple con sus tareas, que gratificaciones recibe?
4	¿Cuándo se delegan responsabilidades y tareas se las comunican de manera clara y precisa?
5	¿En tu área de trabajo se trabaja en equipo? Si o No, da un ejemplo.
6	¿Cuáles son tus fortalezas al trabajar en equipo?
7	¿En cuestiones laborales confías en tus compañeros?
Fuente: Elaboración propia.	

A continuación se presentan los cuadros con las preguntas realizadas a los trabajadores junto con la interpretación de sus respectivas respuestas, posteriormente al finalizar cada cuadro se hace una interpretación, y al final se realizará una general para todos los cuadros para concluir con un resultado general de la variable desempeño con lo que arrojo las autoridades y funcionarios así como a los trabajadores.

Al igual que es importante que las autoridades y funcionarios les agrade el cargo que desempeñan también lo es para los trabajadores, ya que si no les gusta las actividades que realizan no tendrán buen desempeño en su cargo, se genera un ambiente de negatividad al realizar las tareas asignadas. Este cuestionamiento se les realiza a los trabajadores para obtener su sentir acerca del rol que desempeñan dentro de la administración. Véase el cuadro (3.22)

Cuadro 3.22 Satisfacción laboral.	
1.- ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?	
Auxiliar, dirección de ecología	Muy bien, aunque el sueldo debería ser mejor.
Auxiliar, dirección de turismo	Bien, el trabajo le permite aportar cosas al municipio.
Coordinador de casa de cultura	Bien y contento.
Auxiliar, octava regiduría	Hay gran satisfacción laboral y los resultados logrados. No se reconoce su trabajo.
Coordinadora de desarrollo social	Hay agrado por el cargo asignado.
Coordinador de cultura y deporte	Se busca mejorar detalles y errores que se han cometido en la administración, de modo que no hay una total satisfacción.
Fuente: Elaboración propia.	

En las respuestas anteriores expuestas por los trabajadores resaltan detalles interesantes, la mitad de ellos expresan solo tener gusto por el cargo que desempeñan y como lo han hecho, pero otra mitad resalta diferencias: primero, la auxiliar de la dirección de ecología comenta que se siente bien pero el sueldo no es del todo bueno, segundo, el auxiliar de la octava regiduría hace mención que igualmente le agrada su trabajo pero no se le reconoce su labor, en tercer lugar, el coordinador de cultura y deporte no se siente tan satisfecho ya que han cometido errores pero manifiesta está en la mejora de estos.

En el análisis de las respuestas de los trabajadores la reflexión es, los trabajadores es tan con agrado en el puesto que desempeñan pero podrían estar más cómodos si el sueldo fuera mejor remunerado, se reconociera el esfuerzo realizado y pudiera a ver capacitación para no cometer errores. Aunque pareciera que no es tan relevante lo expresado por los trabajadores son detalles que ayudarían a que estos tengan un mejor desempeño en las diferentes tareas que se les asigna en su área

de trabajo, de manera que incentivos, capacitación y reconocimiento son buenas alternativas.

Es importante las formas que se aplican dentro de la organización en cómo se conduce el trabajo, ya que así es como los trabajadores se guiarán en su actuar, como expresa el autor Newstrom citado anteriormente que, la cultura organizacional es la que permite darle un sello distintivo a la organización, de manera que cualquier persona entre en contacto con la organización podrá distinguir y describir como es el comportamiento de dicha organización por su forma de desenvolverse dentro y fuera de esta.

Es importante crear relaciones laborales fuertes y que estas perduren en la organización, ya que por medio de estas técnicas es posible crear formas nuevas de comportamiento entre los trabajadores. Al inicio de cada administración es un escenario perfecto para que se pueda implantar una nueva cultura organizacional donde contenga valores, comunicación y trabajo en equipo, esto permitirá un mejor desarrollo y desempeño de los trabajadores, al principio y final de la administración. De manera que no es tan conveniente tratar de realizar cambios a la mitad de un periodo administrativo donde se puede uno encontrar resistencia al cambio.

Las excesivas sanciones por parte de los jefes de las áreas pueden generar un entorno de presión para los trabajadores ya que si incurren o no cumplen saben que son acreedores a fuertes sanciones, esto puede generar gran presión a los trabajadores que les impida desempeñarse de buena manera y poder realizar las actividades de la mejor manera posible según sus capacidades de cada uno. Para conocer si existen excesivos tratos hacia los trabajadores por parte de los jefes se les cuestiona a los trabajadores que sanciones hay en su área de trabajo si no cumplen con alguna actividad. Véase el cuadro (3.23)

Cuadro 3.23 Posibles excesivas sanciones en el incumplimiento de trabajo.	
2.- ¿Cuándo no cumple con sus tareas, como le afecta?	
Auxiliar, dirección de ecología	Hasta el momento siempre se han realizado las actividades y no ha habido problema.
Auxiliar, dirección de turismo	Siempre cumple con las tareas que se asignan.
Coordinador de casa de cultura	Ha cumplido, no se ha hecho acreedor a ninguna sanción.
Auxiliar, octava regiduría	No ha fallado en sus actividades. Le afectaría personal y moralmente.
Coordinadora de desarrollo social	Hay reglamentos de área y de la administración en general. Cuando algo no se aplica o hace bien hay sanciones monetarias.
Coordinador de cultura y deporte	Hay cumplimiento con el reporte de actividades que es quincenal y mensualmente para no ser sancionados.
Fuente: elaboración propia.	

En general los trabajadores no expresan que existan fuertes sanciones por el incumplimiento de sus actividades por parte de sus jefes, solo las administrativas, que son ejercidas por recursos humanos. Como reflexión sobre el resultado obtenido, se puede decir que los trabajadores no tienen presión por tener jefes autoritarios o sufran maltrato por no cumplir con sus actividades, ya que las sanciones a las que serían acreedores por incumplimiento solo se limitan a las administrativas.

Así como en el incumplimiento de los trabajadores, por no realizar en tiempo y forma sus actividades, son acreedores a sanciones administrativas, y esto pudiera generar en ellos presión, cuando realizan cada actividad bajando su desempeño laboral, también puede generarse un sentido opuesto, que los trabajadores al saber que si realizan sus actividades en tiempo y forma pueden recibir un incentivo económico, que seguramente denotaría en mayor y mejor dedicación de los trabajadores en sus tareas a realizar. Que incentivos reciben los trabajadores es una pregunta realizada para conocer cuales hay. Véase el cuadro (3.24)

Cuadro 3.24 Gratificaciones recibidas en el cumplimiento de trabajo.	
3.- ¿Si cumple con sus tareas, que gratificaciones recibe?	
Auxiliar, dirección de ecología	Solo felicitaciones.
Auxiliar, dirección de turismo	Recibe solo agradecimiento de la ciudadanía por realizar bien su trabajo.
Coordinador de casa de cultura	Reconocimiento a la aportación hecha. Reconocimiento sería suficiente.
Auxiliar, octava regiduría	No hay gratificaciones de ningún tipo.
Coordinadora de desarrollo social	Puede ser monetaria o lo que más se da el reconocimiento de la ciudadanía.
Coordinador de cultura y deporte	No hay gratificaciones, ni en reconocimiento ni monetarias.
Fuente: elaboración propia.	

En el cuadro 3.24 se resalta que en general los trabajadores de la administración municipal de Tepetlixpa no reciben gratificaciones monetarias por su buen desempeño laboral, salvo la coordinadora de desarrollo social que expresa que en ocasiones recibe gratificaciones económicas lo cual es curioso porque lo dice si en la misma pregunta pero realizada a su jefe este expresa que no hay presupuesto para incentivar económicamente a sus trabajadores. El coordinador de casa de cultura expresa sentirse satisfecho solo con recibir reconocimiento por su trabajo realizado.

Como anterior mente se mencionaba el hecho de que se pudiera dar un incentivo económico a los trabajadores puede ser recibido por estos de manera positiva y denotando en un mejor desempeño de sus funciones. “El dinero motiva cuando en realidad es, y se le considera, una recompensa por el desempeño.”(Furnham, 2001: 258) El reconocimiento hacia los trabajadores por parte de sus jefes es de igual manera importante ya que esto genera en ellos un sentimiento de compromiso y tienen un mejor desempeño. Se crean relaciones laborales más fuertes cuando los trabajadores se sienten tomados en cuenta.

Para que exista un buen desempeño en los trabajadores es preciso que las tareas y funciones que se encomiendan a los trabajadores sean comunicadas de manera clara y precisa de manera que las actividades sea realizadas con toda la claridad posible reduciendo posibles problemas. A los trabajadores se les cuestiona como son las órdenes que se les dan acerca de sus actividades para poder saber si hay algún punto que pudiera afectar en el desempeño de sus actividades. Véase el cuadro (3.25)

Cuadro 3.25 ¿Cómo se delegan las responsabilidades?	
4.- ¿Cuándo se delegan responsabilidades y tareas se las comunican de manera clara y precisa?	
Auxiliar, dirección de ecología	Si se delegan con claridad las tareas, no hay problema.
Auxiliar, dirección de turismo	Existe comunicación en la delegación de responsabilidades.
Coordinador de casa de cultura	Si se delegan con claridad las tareas asignadas.
Auxiliar, octava regiduría	Si hay claridad en la delegación de responsabilidades, para dar poder dar una pronta respuesta.
Coordinadora de desarrollo social	Si, se informan las actividades con anterioridad, quince u ocho días.
Coordinador de cultura y deporte	Tratan de ser claros ya que les han costado errores dentro de la administración.
Fuente: elaboración propia.	

En la delegación de responsabilidades como se ve en las respuestas de los trabajadores no se presenta mayor problema que pudiera ser un punto de gravedad ya que todos los trabajadores afirman contar con jefes que les asignan de manera clara y precisa las actividades que realizaran, lo cual es bueno ya que esto genera la prevención de posibles malos entendidos y problemas dentro y fuera de las áreas de trabajo de la administración, en el caso de la coordinación de cultura y deporte cuando expresa que es preciso la claridad de las actividades a realizar para ya no cometer errores estos parecen más por falta de capacitación y no porque existan malos entendidos en la delegación de sus tareas.

Como antes se ha mencionado es importante que dentro de las diferentes áreas de la administración se promueva y se realice un trabajo en equipo y no solo se quede en un trabajo conjunto pero de grupo. Gran parte del logro de las metas a realizar depende del buen desempeño que los trabajadores realizan en su área de trabajo, el cual se puede dar cuando estos saben trabajar en equipo, ya que se da un entorno de comunicación, retroalimentación y toma de decisiones conjunta donde en la aportación de todos se hace eficiente el trabajo. Para conocer si se trabaja en equipo se cuestiona a los trabajadores y para saber su opinión acerca de dio tema. Véase el cuadro (3.26)

Cuadro 3.26 Importancia del trabajo en equipo.	
5.- ¿En tu área de trabajo se trabaja en equipo? Si o No, da un ejemplo.	
Auxiliar, dirección de ecología	Si hay trabajo en equipo y mutuo apoyo en cuestiones laborales.
Auxiliar, dirección de turismo	Si, se toman las decisiones conjuntamente y se asignan tareas.
Coordinador de casa de cultura	Se trabaja en equipo, se retroalimenta las decisiones mediante sugerencias.
Auxiliar, octava regiduría	Sí, todos participan, aportan y proponen ideas para cualquier proyecto.
Coordinadora de desarrollo social	Se trabaja en equipo, hay mutua ayuda en cuestiones laborales.
Coordinador de cultura y deporte	Si se trabaja en equipo y es necesario ya que son pocos en el área y deben distribuirse el trabajo.
Fuente: elaboración propia.	

Así como a los trabajadores también se les hizo la misma pregunta a las autoridades y funcionarios del municipio de Tepetlixpa de la importancia que le dan al trabajo en equipo, lo cual con las respuestas del cuadro anterior se ve que ambos jefes y subordinados creen importante el trabajo en equipo y así lo hacen y promueven dentro de la administración. Dentro de las afirmaciones rescatables de los trabajadores los cuales expresan que acciones hacen y como beneficia el trabajo son: se da el mutuo apoyo entre compañeros, toma de decisiones conjuntamente, se retroalimentan las opiniones y hay aporte de ideas de todos, esto favorece a que el trabajo se logre correcta y oportunamente.

Como reflexión se puede decir que se encuentra benéfico que tanto trabajadores como jefes compartan la importancia de trabajar en equipo, ya que esto permite que se pueda crear un buen ambiente laboral, el cual es parte importante de este trabajo de investigación, también se cree importante que mediante el trabajo en equipo dentro de las diferentes áreas se fortalezca para que exista un buen desempeño de los trabajadores y por ende de la administración.

Dentro del trabajo en equipo se hace importante si los trabajadores saben cuáles son sus cualidades al trabajar en equipo ya que si conocen sus fortalezas pueden aportar más al equipo de trabajo e incrementar su desempeño en beneficio de la administración. De manera se les hace este cuestionamiento a los trabajadores sobre sus fortalezas en el trabajo en equipo para conocer sus habilidades o saber si ellos mismos las desconocen. Véase el cuadro (3.27)

Cuadro 3.27 Fortalezas al trabajar en equipo.	
6.- ¿Cuáles son tus fortalezas al trabajar en equipo?	
Auxiliar, dirección de ecología	Busca transmitir su conocimiento hacia los demás y aprender de los otros.
Auxiliar, dirección de turismo	Querer dar buenos resultados en beneficio del municipio.
Coordinador de casa de cultura	Se desenvuelve bien al trabajar en equipo posee capacidad de persuasión y convencimiento.
Auxiliar, octava regiduría	Tener liderazgo y humildad a la vez para escuchar a los demás.
Coordinadora de desarrollo social	La comunicación.
Coordinador de cultura y deporte	Capacidad de coordinación o no se logra sacar el trabajo.
Fuente: elaboración propia.	

Las respuestas obtenidas por los trabajadores son interesantes e importantes destacando algunas por ejemplo: la auxiliar de la dirección de ecología expresa que en su fortaleza al trabajar en equipo es tener la disponibilidad de aportar su conocimiento, el coordinador de casa de cultura posee capacidad de convencimiento y persuasión esto es positivo en la medida que este puede ser capaz de estar dentro de la toma de decisiones, el auxiliar de la octava regiduría impone liderazgo pero a la vez sabe reconocer la opinión contraria, el coordinador de cultura y deporte, hace preciso ser capaz de coordinarse para poder realizar las actividades, de lo contrario es imposible. El autor Cantú citado anteriormente dice que un grupo interactúa e influye mutuamente con normas comunes y se ven como una unidad con metas específicas. De manera que es importante que los trabajadores sepan trabajar en equipo y saber lo que conlleva.

Es benéfico de que los trabajadores conozcan cómo integrarse y poder trabajar en equipo y mejor aún que conozcan los beneficios que pueden obtener como ellos mismos lo expresaron la retroalimentación de opiniones, capacidad de convencimiento, saber reconocer en el otro su parte de verdad y que en equipo se logra más. Si se logra seguir fomentando estas cualidades en los trabajadores durante toda la administración podría establecerse como forma de trabajo básica en las administraciones municipales siguientes ya que algunos trabajadores vuelven a laborar dentro de la administración y podrán fomentar esta práctica.

La confianza dentro de las áreas laborales es benéfica, ya que permite que entre los trabajadores haya una excelente relación y puedan demostrarse apoyo así como estar plenamente seguros de que cuando a un compañero le corresponde una tarea este la ejercerá de manera responsable y oportuna, esta confianza permite tener un buen desempeño en los trabajadores ya que puede existir apoyo mutuo en beneficio de la administración. Para conocer cómo se da esta relación de confianza entre los trabajadores se les realiza la pregunta y se analiza para poder rescatar lo más relevante de su opinión. Véase el cuadro (3.38)

Cuadro 3.28 Confianza en las relaciones laborales.	
7.- ¿En cuestiones laborales confías en tus compañeros?	
Auxiliar, dirección de ecología	Si hay confianza.
Auxiliar, dirección de turismo	Si confió, hay compañerismo, aunque no son del área ayudan.
Coordinador de casa de cultura	Si existe confianza entre compañeros.
Auxiliar, octava regiduría	Hay una confianza del cien por ciento.
Coordinadora de desarrollo social	En la mayoría de ocasiones si se puede dar esa confianza, se puede estar seguro que realizaran las actividades y cuando por cualquier situación no pueden lo expresan.
Coordinador de cultura y deporte	No hay una confianza plena en sus compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.	

La relación de confianza entre compañeros tiene similitudes ya que en su mayoría contestaron que si confían en sus compañeros en cuestiones laborales ya que cuando hay una distribución de las actividades cuentas con que todos las realizaran en tiempo y forma, lo cual da la seguridad de que el trabajo se entregara de manera satisfactoria ya que todos trabajan conjuntamente y responsablemente. La única excepción que se nota es en la coordinación de cultura y deporte, el cual se expresa que no confía en sus compañeros de trabajo de manera plena, esto se puede deber a que tiene sus reservas sobre el trabajo que realizan o como se desenvuelven en su entorno.

Una reflexión sobre la pregunta anterior es reafirmar la importancia que entre los trabajadores haya un ambiente de confianza, retomando el caso del coordinador de cultura y deporte, el cual expresa no tener confianza plena hacia sus compañeros de trabajo, lo cual puede denotar en un punto de inflexión que se desencadene en una mala relación con sus compañeros y crear un ambiente laboral de apatía o indiferencia. Las consecuencias de que exista distanciamiento entre trabajadores

pueden ser distintas pero que al final todo provocara un mal desempeño de los trabajadores.

Con las preguntas realizadas a los trabajadores, para conocer si hay desempeño en sus actividades, se puede generalizar que los trabajadores realizan un buen desempeño, aunque si se reforzaran detalles que sobresalieron en la investigación se podría mejorar el desempeño de los trabajadores creando un cuerpo administrativo más eficiente, los puntos sugeridos son: uno, aunque los trabajadores desempeñan con agrado su trabajo el mejoramiento de los salarios sería positivo. Dos, cuando un trabajador realice sus actividades con excelencia un incentivo económico sería apropiado. Tres, fomentar el trabajo en equipo por los jefes de las diferentes áreas. Cuatro, crear un ambiente de confianza entre los trabajadores. Los puntos anteriores pueden ayudar y encaminar a que conjuntamente trabajadores y jefes se consoliden como área de trabajo y que permita siempre el mejoramiento de las relaciones laborales.

3.3 Variable dependiente, resultados (funcionarios y autoridades)

Para la tercera variable, resultados (independiente) se busca conocer si las autoridades y funcionarios reconocen los resultados que logran sus trabajadores para que estos se sientan tomados en cuenta como parte importante de la administración. Con relación a los trabajadores conocer que los mueve a dar buenos resultados y si cumplen con ellos. En esta variable se aplican dos preguntas que permiten conocer el contexto que se da dentro de la administración. Las preguntas aplicadas a autoridades y funcionarios tienen similitud a la de los trabajadores, que permita la retroalimentación de la información.

Conocer lo que mueve a los jefes de las diferentes áreas a dar buenos resultados es importante ya que permite saber y así empatar con los objetivos de la administración y los trabajadores para que existan objetivos comunes y todos los que conforman la organización puedan cumplir sus metas individuales así como se logre el objetivo general y esencia de la administración municipal. Se cuestiona a

los jefes de las áreas para conocer como incentivan a sus trabajadores a que den mejores resultados. Véase el cuadro (3.29)

Cuadro 3.29 Incentivos a trabajadores.	
1.- ¿Cuándo un trabajador cumple con sus tareas en tiempo y forma, de qué manera lo incentiva?	
Director de Ecología	Busca recompensar su trabajo con incentivos económicos pero no ha tenido respuesta.
Director de turismo	Busca incentivar por medio del reconocimiento ya que expresa que es mejor porque las personas al sentirse tomadas en cuenta dan lo mejor se sí. Si tratas de incentivar a un trabajador monetariamente se vuelve interesado y las cosas las hacen porque te premiaran y no por hacer lo que te corresponde.
Dirección de casa de cultura	Únicamente se reconoce el trabajo para motivarlos.
Octava regiduría	Se busca incentivar a través de un buen sueldo pero la respuesta del ejecutivo es que hay una administración austera. Pudiera hacerse un convivio para los trabajadores del área.
Quinta regiduría	Se tiene la intención de incentivar económicamente pero no hay recursos, solo se hacen reuniones para felicitar y reconocer al personal.
Cuarta regiduría	Teniendo convivencias fuera de las horas de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.	

Los incentivos a los trabajadores cuando obtienen resultados puede ser una parte importante para que se genere un mayor compromiso de las actividades diarias, los diferentes jefes de las áreas expresan opiniones divididas donde por un lado la dirección de ecología, la octava regiduría y quinta regiduría, buscan incentivar a sus trabajadores por medio de remuneraciones económicas. La dirección de turismo, dirección de casa de cultura y cuarta regiduría, no creen que sea importante incentivar a sus trabajadores mediante remuneraciones económicas ya que creen más importante incentivar por medio del reconocimiento.

Las dos posturas obtenidas por parte de las autoridades y funcionarios son respetables ya que cuando se le reconoce al trabajador su labor de manera personal es importante ya que le permite crear un sentimiento de confianza y compromiso pleno hacia su cargo cual sea este, aunque teniendo las dos posturas la remuneración económica es más completa ya que cuando tú le das un incentivo monetario a un trabajador también estas reconociendo sus buenos resultados, lo cual se logra dos incentivos para el trabajador.

3.3.1 Variable dependiente, resultados (trabajadores)

Conocer que es lo que a los trabajadores les motiva a dar buenos resultados permite saber cuáles son las causas primarias por las que son movidos a tener un buen desempeño, lo cual es importante ya que esto permite saber qué es lo que se debe tomar en cuenta para que un trabajador se sienta parte de y reconocido en la organización, como es lógico los resultados que da una administración es lo más importante de manera que si se toma en cuenta que motiva a los trabajadores para que trabajen con empeño los resultados llegaran de manera natural. Para conocer que motiva a los trabajadores se les cuestiona el tema y se buscara diferencias y similitudes entre sus respuestas para poder sacar una reflexión general y observaciones. Véase el cuadro (3.30)

Cuadro 3.30 Motivación laboral.	
1.- ¿Que te motiva a dar buenos resultados?	
Auxiliar, dirección de ecología	Busca que su conocimiento lo pueda aplicar y hacerlo de la mejor manera.
Auxiliar, dirección de turismo	El poder ayudar a otras personas.
Coordinador de casa de cultura	Busca tener reconocimiento por su trabajo así como que se refleje una buena imagen de su área de trabajo y fuera de ella.
Auxiliar, octava regiduría	Valores personales y a mejorar en todos los sentidos.
Coordinadora de desarrollo social	A dar resultados a la ciudadanía en general.
Coordinador de cultura y deporte	Satisfacción personal y no quedarse con el sentimiento de que se pudo hacer y no se hizo.
Fuente: Elaboración propia.	

Las respuestas obtenidas de los trabajadores del cuadro anterior son variables algunos buscan poder desarrollar su conocimiento y valores, otros el poder ayudar a las personas fuera y dentro de la administración y por ultimo buscan que se les pueda reconocer su trabajo donde a primera instancia se inclinan a que por medio del reconocimiento se les pudiera tomar en cuenta para que más adelante puedan ejercer un cargo más alto. Como reflexión se puede decir que los trabajadores se notan bastante serviciales, comprometidos y con actitud de trabajo, lo cual es bueno ya que sus objetivos ayudan a la administración a dar mejores resultados ante la ciudadanía.

Como reflexión general de la variable resultados, se puede afirmar que los trabajadores buscan cumplir con sus tareas y actividades diarias, de manera que como se encontró en la investigación hasta el momento no han fallado con sus labores dentro de la administración. Los trabajadores han cumplido con su trabajo pero como en algunas respuestas obtenidas tanto de autoridades, funcionarios y trabajadores afirman que: primero, los sueldos no son muy buenos. Dos, deberían existir incentivos para los trabajadores que realizan un buen desempeño y entregan buenos resultados.

3.4 Matriz FODA

Con la información obtenida de la administración municipal de Tepetlixpa se recopilaron datos relevantes de la administración con el objetivo de tener una visión general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta Matriz FODA puede ayudar en la formulación de una planeación en el mejoramiento de la administración. Véase 3.31

Cuadro 3.31 Matriz FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se fomenta el trabajo en equipo. • Comunicación interna de las áreas. • Buen trato hacia los trabajadores. • Inclusión en la toma de decisiones. • Flexibilidad en el modo de trabajar dentro de las áreas. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos para mejoramiento personal. • Capacitaciones. • Consultoría de desarrollo organizacional. • Buscar asensos de los buenos trabajadores. • Aprovechar apoyos que ayuden a implementar el D.O.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil comunicación entre áreas. • Fuerte división ideológica (partidista). • Débiles relaciones laborales. • Carencia de las suficientes oficinas para laborar. • Falta de claridad, de lo que es ética pública. • Bajos incentivos laborales. • Falta de equipo o está obsoleto. • Débil compromiso de servidor público. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajen los sueldos. • Favoritismos por compadrazgos. • Falta de perfiles adecuados. • Posibles rivalidades ideológicas. • Resistencia al cambio. • Individualismo por ideologías políticas.
Fuente: Elaboración propia.	

Fortalezas

Dentro de las fortalezas se muestra lo positivo que se encontró en la administración, lo importante a destacar dentro de los diferentes puntos es el trabajo en equipo que se muestra dentro de las áreas de trabajo.

Oportunidades

Las oportunidades que puede aprovechar la administración son importantes ya que permitirá el fortalecimiento de esta, entre los destacados son los cursos, capacitaciones y perfiles adecuados en las áreas administrativas.

Debilidades

Es importante tener en cuenta las debilidades que posee la administración ya que por medio de esto permitirá su tratamiento y erradicación, dentro de las obtenidas fue: fuerte división ideológica y equipos obsoletos.

Amenazas

Las amenazas que son las posibles contingencias que podrían afectar a la administración, es importante poder anticiparlas para contar con un respaldo o evitar que pasen de manera que la falta la disminución de recursos sería de las más importantes.

Se considera importante en toda organización poseer el personal adecuado y que cumpla con el perfil, ya que cuando se cuenta con personal calificado los resultados son más satisfactorios. En el caso de la administración de Tepetlixpa 2016-2018 es beneficioso que cuente con los perfiles adecuados en cada área para tener más y mejores resultados. En el Artículo 2 tercer párrafo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera menciona que, “Serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género. (Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2006: 1) es preciso que las administraciones cuenten con el personal calificado, ya que estos se desempeñan de mejor manera coadyuvando al mejor logro de los objetivos y metas de las administraciones.

3.5 Propuesta, implementación de técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a la ambiente laboral

La presente propuesta está basada en los resultados que arrojó el diagnóstico, donde cada variable permite conocer el entorno laboral y las relaciones de los trabajadores dentro de la administración municipal de Tepetlixpa, en la Matriz FODA se plasma y resalta los puntos clave que se tienen que atender para el mejoramiento así como lo positivo que se encontró. En la propuesta sobre la aplicación de técnicas de desarrollo organizacional enfocadas al ambiente laboral, se establecen acciones que permitirán el mejoramiento de las relaciones laborales dentro de las áreas así como la interacción entre estas. Se plantan puntos que aunque son indirectos ayudarán al mejoramiento del ambiente laboral.

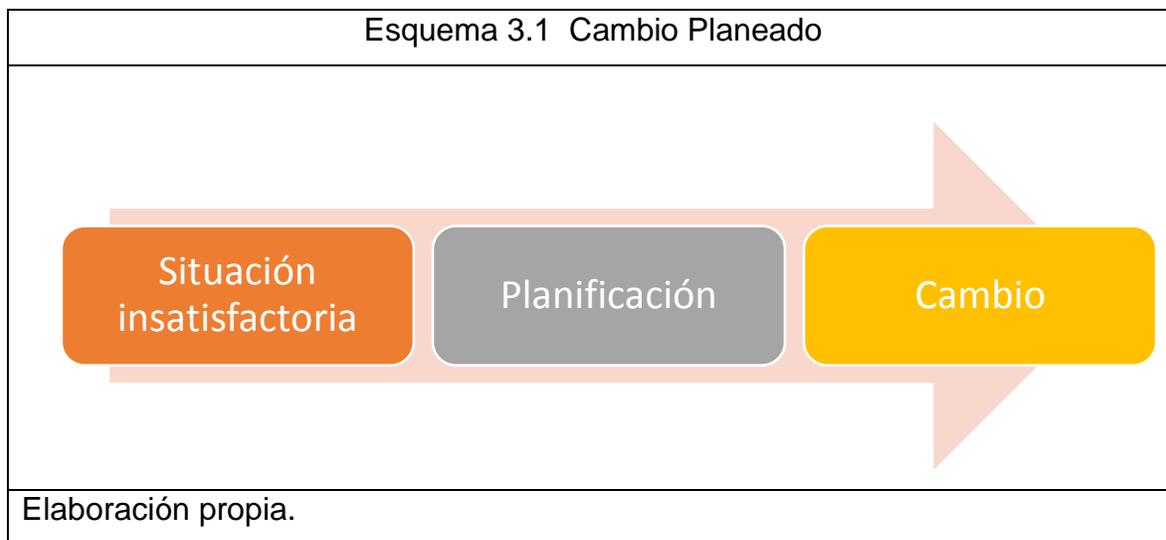
La propuesta permitirá tener un mejor ambiente laboral entre los trabajadores y con sus jefes que denotará en mejores resultados para la administración municipal de Tepetlixpa. Los resultados se visualizan muy satisfactorios ya que la administración podrá cumplir sus metas de manera satisfactoria así como los trabajadores podrán lograr sus objetivos conjuntamente con los de la administración, permitiendo un pleno desarrollo de ambas posturas. Se espera generar una visión de implementación de cosas nuevas a la administración que permitan su desarrollo a través de la vanguardia y desde diferentes aspectos.

3.5.1 Factores importantes en la aplicación

Cambio planeado

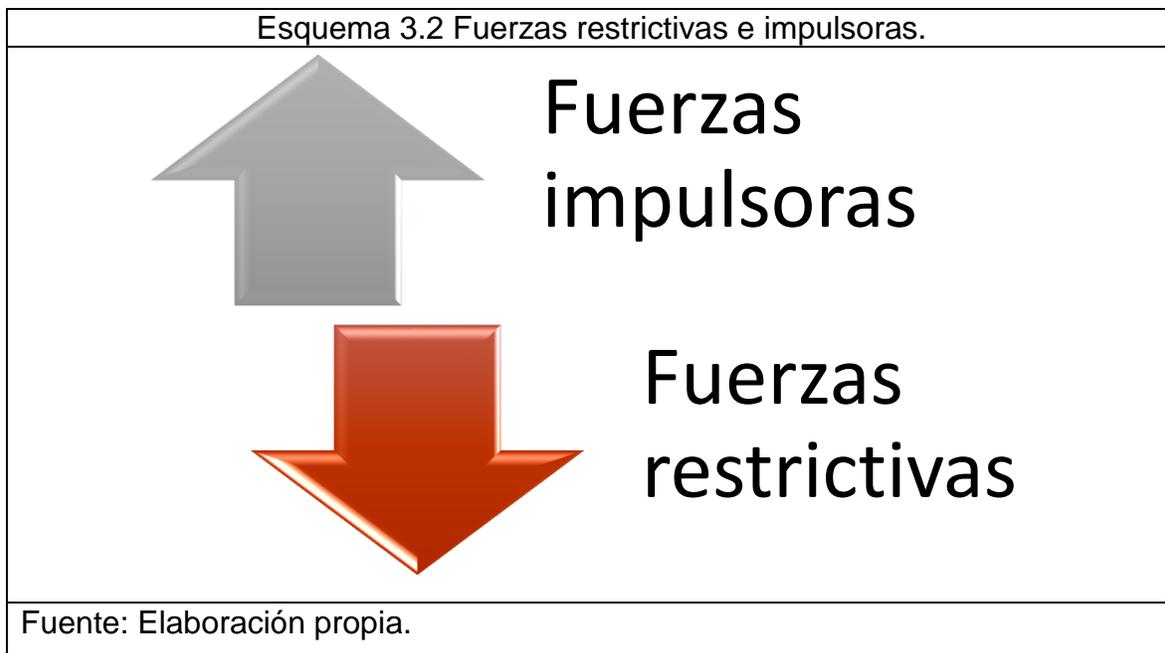
El cambio planeado es el primer paso en la propuesta ya que se pretende que la administración municipal de Tepetlixpa busque su propio mejoramiento donde siempre se impulse un cambio que anticipe las contingencias y nuevos planteamientos que surjan en la administración. Como el autor Audirac citado anteriormente, menciona que el cambio planeado es un esfuerzo deliberado que busca eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación donde se plasman acciones y estrategias que parten de un análisis previo. Que le permita progresar en sus áreas, que denote en el buen desempeño de sus colaboradores y

por ende hacia los ciudadanos. Incrementando positivamente los resultados cualitativos y cuantitativos de la administración. Véase esquema 3.1



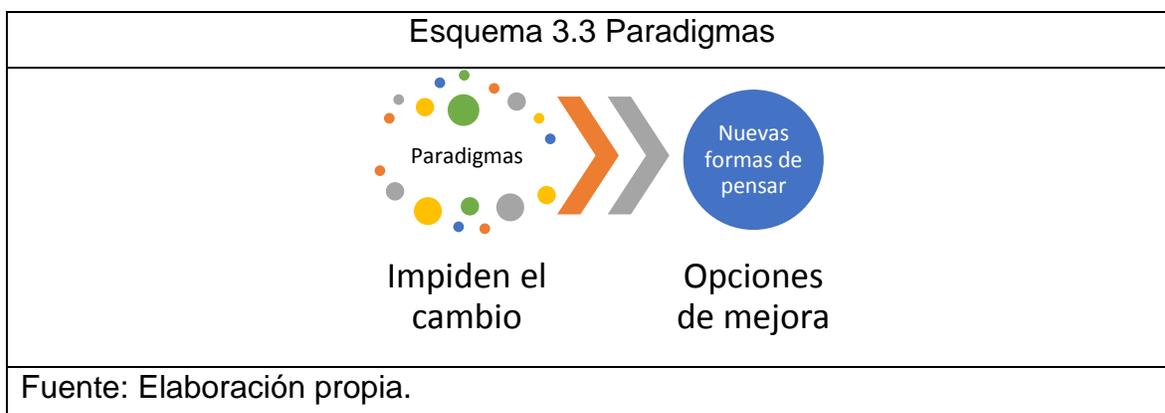
Reducir fuerzas restrictivas

Es importante que antes de iniciar cualquier cambio se enlisten las fuerzas que pudieran obstruir el cambio planteado ya que algunas personas reaccionan de manera negativa cuando perciben que se afectara su zona de confort, de modo que antes de hacer cambios es necesario disminuir las posibles fuerzas restrictivas. También es importante localizar las fuerzas impulsivas que permitirán el cambio deseado. Como antes mencionado el autor Kurt Lewin indica cómo se da la relación de las fuerzas dinámicas de ambas fuerzas, disminuyendo las fuerzas restrictivas y aumentando las impulsivas. Véase el esquema 3.2, “Otro modo de crear conciencia de la necesidad de cambio consiste en describir un estado futuro más deseable.”(Warner, 1998: 122) si a los integrantes de una organización no sienten necesidad de un cambio, se tiene que mostrarles que se puede estar mejor de lo actualmente se tiene.



Cambiar Paradigmas

En este apartado se puntualiza que aunque es difícil que los regidores se puedan unir de manera imparcial sin anteponer sus intereses partidistas, es preciso que se rompan paradigmas como este, donde se tiene la creencia que las diferentes ideologías partidistas no pueden trabajar conjuntamente para el mismo fin, la ciudadanía. En la medida que se rompan paradigmas que impiden el crecimiento y desarrollo pleno de la administración se obtendrán mejores resultados. Véase Esquema 3.3



3.5.2 Implementación

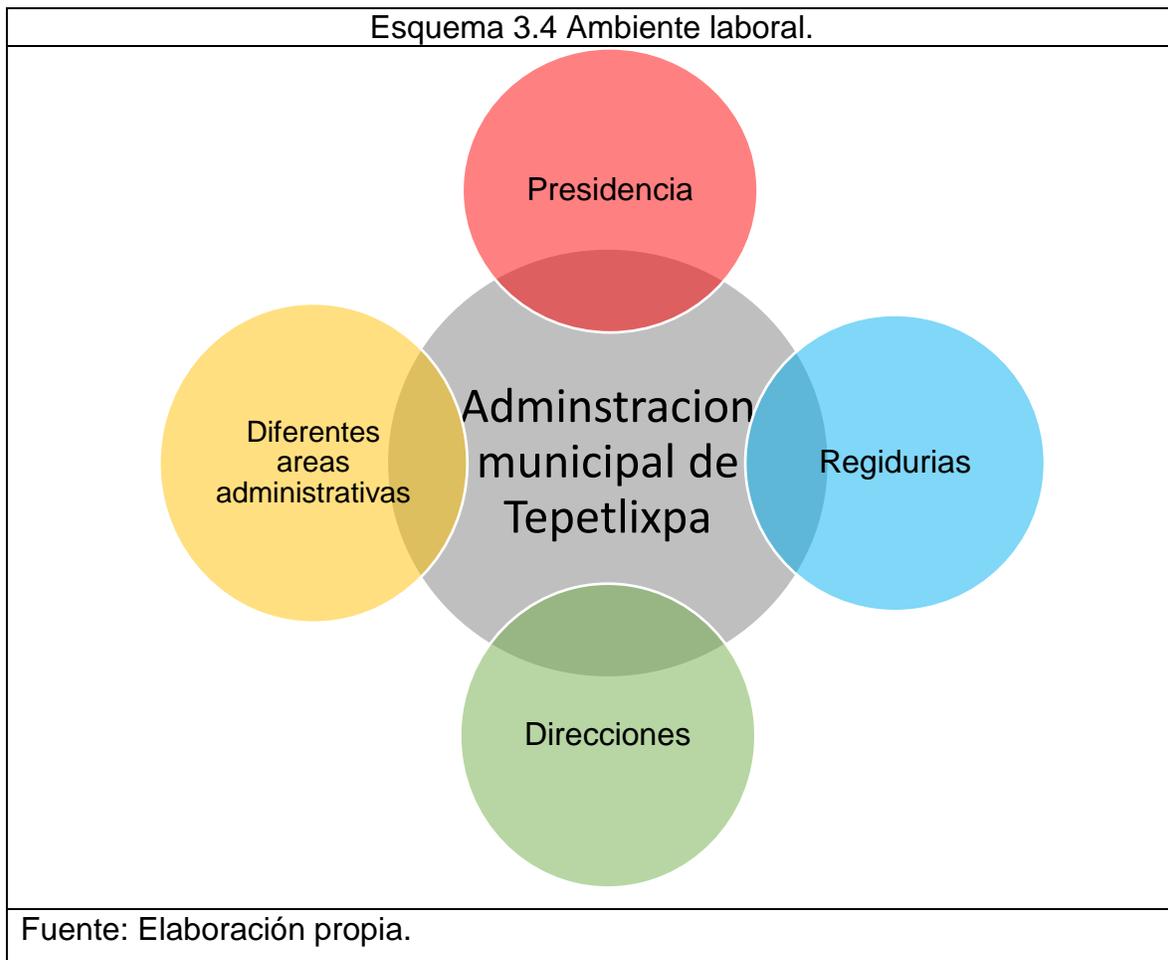
- Invitar y promover por parte del presidente a la unión, conformación y consolidación de todos los regidores, con el propósito de romper los distanciamientos entre distintas ideologías partidista.
- Fomentar el trabajo en equipo por los jefes de las diferentes áreas administrativas.
- Fortalecimiento de las relaciones entre las áreas administrativas.
- Reuniones por lo menos una vez por semana en las áreas administrativas con todos los que la conforman.
- Reuniones por lo menos cada quince días del presidente, regidores, directores y jefes de las distintas áreas, con el propósito de externar opiniones, sugerencias, comentarios, aportaciones, etc. Para direccionar los posibles sesgos de cualquier tipo que impidan el buen desempeño de la administración.
- En la Dirección de Recursos Humanos crear una coordinación, que dirija las actividades para el mejoramiento del personal administrativo.
- Implantación de una cultura organizacional basada en: ser un buen servidor público y apoyado en la ética pública.
- Los cargos para direcciones que sean de acuerdo al perfil requerido, ya que facilita el buen desarrollo del área según sea esta.
- Reducción del conflicto del interés personal, de manera que se pueda trabajar en conjunto y repartir el crédito.

3.5.3 Esquemas de ilustración

Ambiente laboral – Administración

Para que se pueda obtener un buen ambiente laboral dentro de la administración municipal de Tepetlixpa es indispensable que los jefes de las principales áreas administrativas fomenten las buenas relaciones laborales donde el principal debe ser el presidente seguido del resto del ayuntamiento así como las respectivas direcciones y áreas más representativas, esto permitirá que el resto de los

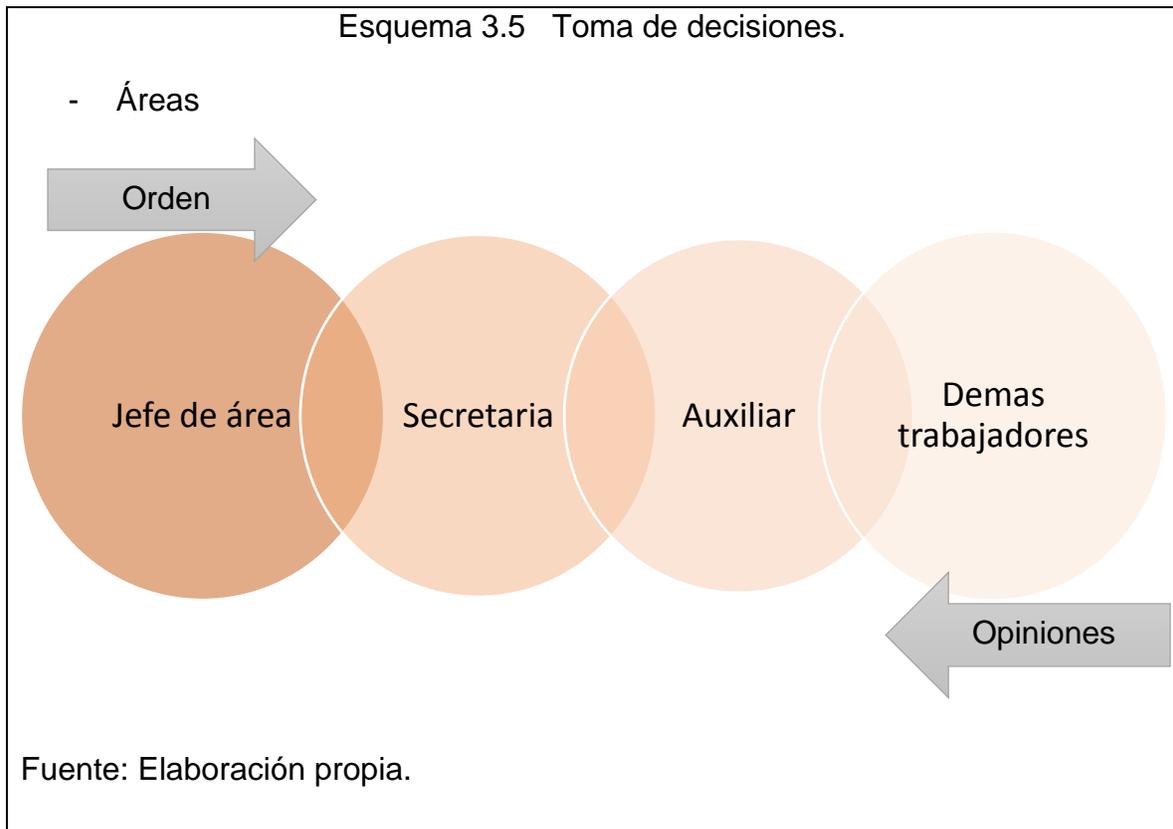
trabajadores puedan responder a dicho estímulo ya que se establecerán las condiciones para que el ambiente laboral mejore. Ver Esquema 3.4, [...] El ambiente organizacional es el resultado de múltiples interacciones y el área de relaciones laborales debe promover y establece las condiciones para que este sea idóneo.” (Munch, 2005: 110)



Inclusión en la toma de decisiones

Las relaciones que se dan dentro de las áreas de la administración municipal de Tepetlixpa son buenas pero es importante que se siga fortaleciendo la relación en estas, de manera que en la toma de decisiones es importante que se retroalimente por los distintos integrantes que conforman el área. Esto nunca es con el fin de quitar poder de decisión al jefe sino al contrario que la decisión sea fortalecida y legítima para todos los integrantes. “Incrementar la resolución de problemas en

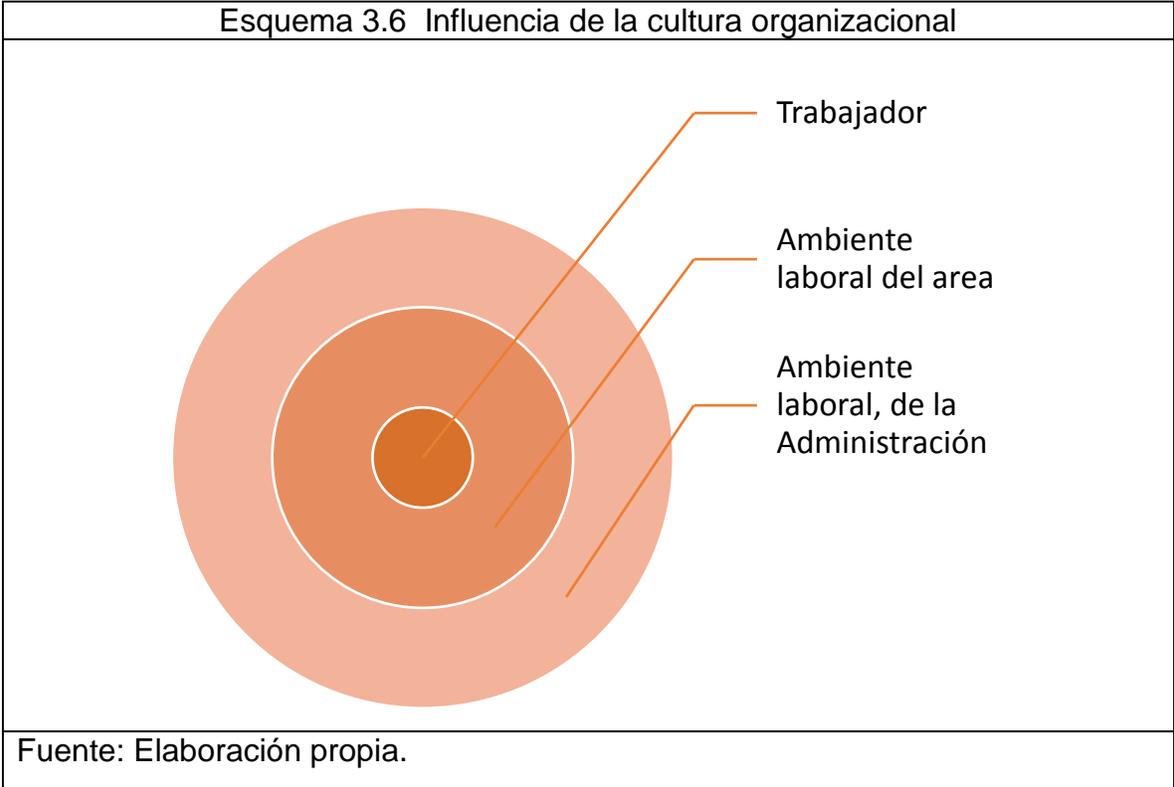
colaboración es incrementar la cara positiva del poder y disminuir la cara negativa del mismo.”(French y Bell, 1996: 317) La inclusión de opiniones puede mejorar las relaciones y compromiso de los trabajadores ya que se sienten tomados en cuenta. Ver Esquema 3.5



Influencia y cultura organizacional

La cultura organizacional afecta directamente al individuo ya que este tiende a ser afectado por su entorno laboral, de manera que es preciso poder implantar una cultura organizacional que cumpla con los objetivos, misión y visión de cómo quiere proyectarse la administración, “[...] Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.”(Gordon, 1997: 471). Lo ideal es que se busque implantar desde el inicio una buena cultura organizacional,

de los altos mandos de la administración, hasta sus diferentes áreas para que el trabajador pueda adoptar buenos valores y sobre todo se sienta bien en el ambiente en que labora pudiendo ejercer un buen desempeño que denote en los resultados que se buscan. Ver Esquema 3.6,



Conclusiones

Con base en las variables aplicadas en la investigación, las cuales son: ambiente laboral (variable independiente), desempeño (variable dependiente) y resultados (variable dependiente), los resultados fueron determinantes, se expone que en la mayoría de las áreas de trabajo, el ambiente laboral es bueno pero entre las diferentes áreas el trato es otro, y no precisamente hay buenas relaciones personales. Los trabajadores de la administración tienen ciertas diferencias, y esto parece ser porque pertenecen a diferentes partidos políticos.

En la Variable independiente, (Ambiente Laboral) Se logra percibir que la mayoría de áreas genera una buena comunicación, pues toman en cuenta la opinión de sus trabajadores, buscan hacer partícipes a sus trabajadores mediante su opinión. En su mayoría las autoridades y funcionarios tratan de tener pláticas con sus trabajadores, lo cual es bueno ya que de esta manera crean vínculos de confianza donde los problemas pueden ser tratados con mayor confianza. Con la excepción de la cuarta regidora quien resulta menos accesible los demás tratan de no ser autoritarios con sus trabajadores.

Los jefes de las diferentes áreas analizadas, buscan tener buena relación con sus subordinados, todo lo que implique un acercamiento con el personal es bueno ya que se puede recabar el sentir del trabajador y así proponer mejoras en el modo de trabajar; tomando en cuenta a las dos posturas, también se promueven buenas relaciones laborales, no presentan con frecuencia problemas entre los mismos, y si existieran dificultades, buscan dialogar y tratan de ejercer bien sus actividades.

El ambiente laboral que se da dentro de las diferentes áreas de la administración municipal de Tepetlixpa es bueno, ya que las respuestas de los trabajadores concuerdan con la de las autoridades y funcionarios donde afirman contar con un ambiente de comunicación, respeto, inclusión de opiniones, no contar con problemas frecuentes ni de gravedad y tener buenas relaciones laborales. Recuérdese que lo que se analiza en la investigación es el ambiente laboral percibido dentro de las áreas de trabajo y no fuera de estas, donde más adelante se hablará de lo que se vive.

En la Variable dependiente, (desempeño) se percibe que los jefes de las diferentes áreas buscan crear condiciones que permitan a sus trabajadores poder desempeñarse positivamente, ya que estos son abiertos en su modo de trabajo hacia sus subordinados, y no es autoritario el modo de trabajo pues permiten las opiniones si no les agrada este, no hay sanciones abusivas ni maltrato para sus subordinados, demuestran agrado a su cargo que desempeñan, para el logro de los objetivos y metas buscan el trabajo en equipo, así como también dan confianza a sus trabajadores para que estos se sientan seguros y puedan desenvolverse bien en sus actividades. Aunque pudieran faltar más herramientas que permitan un mejor desempeño las que se tienen al alcance se aplican.

Los resultados arrojan que el mejoramiento de los salarios sería positivo, un incentivo económico sería apropiado, fomentar el trabajo en equipo por los jefes de las diferentes áreas, crear un ambiente de confianza entre los trabajadores. Esto puede permitir que trabajadores y jefes se consoliden como área de trabajo y que permita siempre el mejoramiento de las relaciones laborales.

Las dos posturas obtenidas por parte de las autoridades y funcionarios son respetables ya que cuando se le reconoce al trabajador su labor de manera personal es importante ya que le permite crear un sentimiento de confianza y compromiso pleno hacia su cargo cual sea este, aunque teniendo las dos posturas la remuneración económica es más completa ya que cuando tú le das un incentivo monetario a un trabajador también estas reconociendo sus buenos resultados, lo cual se logra dos incentivos para el trabajador.

En la variable dependiente, (resultados), se puede afirmar que los trabajadores buscan cumplir con sus tareas y actividades diarias, de manera que como se encontró en la investigación hasta el momento no han fallado con sus labores dentro de la administración. Los trabajadores han cumplido con su trabajo pero como en algunas respuestas obtenidas tanto de autoridades, funcionarios y trabajadores, afirman que: primero, los sueldos no son muy buenos. Dos, deberían existir incentivos para los trabajadores que realizan un buen desempeño y entregan buenos resultados.

Con los datos recabados por las diferentes variables el problema es alarmante, ya que si bien es cierto que las administraciones funcionan con o sin trabajo en equipo, es importante distinguir que el hecho de que las administraciones cumplan con su periodo de trabajo eso no quiere decir que este sea bueno o que se haya realizado de la mejor manera, ya que dentro de las actividades que realizan no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores y el trabajo en equipo no se promueve, y se tiende a hacer más autoritarios en todas las decisiones que se toman. Es cierto que las administraciones son jerárquicas y podría interpretarse como si fuera normal que las decisiones que se generan por los altos mandos no deben cuestionarse solo aplicarse, pero la falta de aceptación o comprensión a los trabajadores afecta en su desempeño.

De manera que como anteriormente se ha resaltado, una organización tiene metas y objetivos y las personas que integran la organización también tienen sus pretensiones, lo cual nos lleva a decir que ambos tanto organización y personas buscan realizar sus objetivos, y es así como las dos partes caminan conjuntamente pero satisfechas una de la otra, pero cuando una parte no satisface a la otra se pierde la unión y comienza los malos desempeños y resultados. Las autoridades y funcionarios de la administración de Tepetlixpa deben trabajar conjuntamente entre ellos y con sus trabajadores para que se pueda reforzar las tareas y los subordinados las ejecuten de manera satisfactoria.

De acuerdo a la investigación se observa que en los puntos en los que se debe poder atención y que se especifican en la Matiz FODA son:

Debilidades

- Débil comunicación entre áreas.
- Fuerte división ideológica (partidista).
- Débiles relaciones laborales.
- Carencia de las suficientes oficinas para laborar.
- Falta de claridad, de lo que es ética pública.
- Bajos incentivos laborales.
- Falta de equipo o está obsoleto.
- Débil compromiso de servidor público.

En el primer punto, se observó que las distintas áreas de la organización carecen de comunicación, aunque el trato se da entre estas, sale a relucir la apatía de manera que esto influye en los resultados de las diferentes tareas, y por eso es preciso que las áreas deban tener comunicación para que la información fluya de manera ágil y oportuna. El segundo punto puede ser el más alarmante, ya que la división de la administración se ve claramente acentuada por ideologías partidistas donde el partido ganador parece que es el que más rechaza a las otras corrientes partidistas, esto representa un gran problema ya que el ambiente laboral entre estos grupos es pésimo y afecta de manera significativa a la organización y a su fin que es el de velar por el bien público del municipio.

Dentro de la propuesta se incluye la sugerencia de que es el presidente municipal el principal responsable que debe llamar a la unión de los diferentes grupos, para así poder crear un ambiente de inclusión y respeto a las diferentes corrientes ideológicas. Así como el presidente y su grupo partidista deben abrirse al diálogo de igual manera los diferentes grupos que integran el ayuntamiento deben hacer lo propio. Este es quizá uno de los problemas más grandes a los que se enfrenta las administraciones publicas, que los diferentes grupos ideológicos puedan trabajar conjuntamente, pero se debe tomar en cuenta que cuando llegan hacer gobierno deben tener una meta en común y que debe ser la primordial, el bienestar del municipio sin distinción ni exclusiones.

En el tercer punto, se logra percibir que en general las relaciones laborales carecen de fuerza, lo cual debilita el trabajo de la organización, porque no permite la fluidez entre compañeros de trabajo, y que en las organizaciones es primordial que para que existan buenos resultados debe existir fuertes relaciones laborales en sus trabajadores. Si la administración incentiva a una mejor colaboración de su personal indudablemente lograra tener mejor desempeño de sus colaboradores y por ende mejores resultados.

En el cuarto punto, el principal problema tiene que ver con la falta de espacio para desarrollar el trabajo, ya que se carece de las oficinas necesarias para que el personal pueda sentirse cómodo para realizar su trabajo, aunque pudiera parecer menos importante el que no existan las suficientes oficinas para que los empleado

laboren, esto sin duda fue una queja de los trabajadores y por el cual ellos no se sentían del todo a gusto trabajando amontonados y como ellos expresaban que el trabajo en las circunstancias que sean tenía que realizarse, pero sería mejor si estuvieran más cómodos. De manera que si el personal se siente bien en su entorno de trabajo, esto permitirá que su desempeño sea más alto.

El punto cinco hace referencia a la carencia de conocimiento de ética pública, es importante que los servidores públicos deben conocer su significado, ya que el hecho de que no sepan lo que implica pueden originar desviaciones en su cargo y general molestias con los que integran la administración, pudiendo originar un descontento entre los compañeros y alterando el ambiente laboral de manera negativa.

En relación al punto seis que tiene que ver con incentivos laborales, se percibió que dentro de la administración la mitad de los entrevistados afirman que no se les da ningún tipo de incentivo y la otra mitad afirma que solo se reconoce su trabajo. Es preciso que se le reconozca el buen trabajo al personal, ya que de esta manera se pueden sentir más comprometidos con su trabajo y reconocimiento personal acompañado de una remuneración es un incentivo más atractivo.

El punto siete precisa que la administración no cuenta con los equipos de cómputo necesarios para desempeñar su trabajo, lo cual debe ponerse atención ya que esto representa un problema en los resultados pudiendo ser los afectados los trabajadores y crear un culpable pero si no se le dan las herramientas necesarias como exigir buen desempeño. En el último punto se nota que parte de la administración carece de compromiso de servicio público, donde esto representa un problema, ya que si no les gusta el trabajo a los integrantes de la organización podrán mejorarlo y esto les puede generar apatía, de manera que es preciso la selección de personal que va a laborar.

En base a lo expuesto anteriormente se puede partir de que las herramientas de desarrollo organizacional pueden aportar importantes técnicas que permitan un mejor desenvolvimiento del personal que denote en mejores resultados, la comunicación, trabajo en equipo y realizar un cambio planeado permitirán tener una

organización más sana. La técnica cualitativa permitió satisfactoriamente la realización de la investigación aportando datos para la comprobación de la hipótesis, partiendo de la realidad del objeto de estudio ya que se tuvo un mejor acercamiento al problema y sus causas que lo sostienen.

La situación actual de la administración pública municipal de Tepetlixpa debe tratarse para mejorarla o de lo contrario permanecerá igual o incluso pudiera empeorar. En toda organización lo más importante son las personas y de este modo se debe considerar hacer algo para mejorar su condición, es por eso que en esta propuesta se busca poner énfasis en la persona y su entorno que la afecta, y se puede cambiar y mejorar el ambiente laboral para tener mejor desempeño de los trabajadores y por ende mejores resultados.

Anexos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO, AMECAMECA

Licenciatura: Ciencias Políticas y Administración Pública

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento y aplicación de técnicas de Desarrollo Organizacional, de las autoridades y funcionarios del municipio de Tepetlixpa

Nombre _____ Edad _____

Cargo _____

Profesión _____

Hora de inicio _____ Hora de termino _____

Toda la información proporcionada es estrictamente confidencial.

- 1.- ¿En la toma de decisiones usted incluye la opinión de sus subordinados?
- 2.- ¿Qué estrategias de comunicación tiene usted con sus subordinados?
- 3.- ¿Considera que se les da un buen trato a los trabajadores que laboran en su área? ¿Podría describirlo?
- 4.- ¿Considera que su actitud repercute en el desempeño de sus subordinados? ¿Por qué?
- 5.- ¿Cuáles considera que son los beneficios de un buen ambiente laboral?
- 6.- ¿Qué es lo que frecuentemente ocasiona conflictos dentro de su área de trabajo?
- 7.- ¿Cómo da solución a los problemas que se suscitan entre sus trabajadores?
- 8.- ¿Qué importancia le da a la ética pública? Y ¿Cómo cree que afecta el ambiente laboral?
- 9.- ¿Cuándo no funciona su modo de trabajo con sus colaboradores, qué acciones realiza?
- 10.- ¿Cuándo un empleado no cumple con sus tareas, que sanciones aplica?
- 11.- ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?
- 12.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo?
- 13.- ¿En cuestiones laborales cuánto confías en tus compañeros?
- 14.- ¿Cuándo un trabajador cumple con sus tareas en tiempo y forma, de qué manera lo incentiva?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO, AMECAMECA

Licenciatura: Ciencias Políticas y Administración Pública

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento y aplicación de técnicas de Desarrollo Organizacional, de los trabajadores del ayuntamiento de Tepetlixpa

Nombre _____ Edad _____

Cargo _____

Profesión _____

Hora de inicio _____ Hora de termino _____

Toda la información proporcionada es estrictamente confidencial.

- 1.- ¿En la toma de decisiones se incluye tu opinión? Si o No ¿Podrías dar un ejemplo?
- 2.- ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros? ¿Podría describirla?
- 3.- ¿Cómo es la relación que hay con su jefe inmediato?
- 4.- ¿Cómo percibes la relación laboral del área donde trabajas? Da un ejemplo.
- 5.- ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?
- 6.- ¿Cuándo no cumple con sus tareas, como le afecta?
- 7.- ¿Si cumple con sus tareas, que gratificaciones recibe?
- 8.- ¿Cuándo se delegan responsabilidades y tareas se las comunican de manera clara y precisa?
- 9.- ¿En tu área de trabajo se trabaja en equipo? Si o No, da un ejemplo.
- 10.- ¿Cuáles son tus fortalezas al trabajar en equipo?
- 11.- ¿En cuestiones laborales confías en tus compañeros?
- 12.- ¿Que te motiva a dar buenos resultados?

Bibliografía

- Alanís Boyso, J. L. (1997) Tepetlixpa, monografía municipal. México: Instituto Mexiquense de Cultura
- Arrellano Gault D. (2004) Gestión Estratégica para el Sector público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica
- Audirac Camarena C. A, de Leon Estavillo V, Domínguez Gonzales, López García M.E, Puerta Negrete L.I, (1994) ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas
- Audirac. Camarena. C. A, (2007) Desarrollo Organizacional y consultoría. México: Trillas
- Brown, Warren B Y Dennis J, Moberg. (1983) Teoría de la Organización y La Administración, Enfoque Integral. México: Limusa
- Brunet L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
- Cantú Delgado, H. (2001) desarrollo de una cultura de calidad. Mexico: Mc Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill
- Davis, Keith y John W. Newstrom. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill
- Doger Guerrero, E. (2013) Gobierno Municipal: PORRÚA
- Dubrin, A. J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: THOMSON
- Faria Mello F.A, (1994) Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa
- Ferrer Pérez L, (1995) Desarrollo Organizacional. México: Trillas
- French W.L, Bell Jr C.H (1996) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México: Prentice-Hall

- Furnham A. (2001) Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: OXRORD
- Gareth R. J, (2013) Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones. México: PEARSON
- Gibson L. J, Ivancevich. M. J, Donnelly, Jr. H. J, Konopaske. R, (2006) Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México: Mc Graw Hill
- Gordon, J. R. (1997) Comportamiento Organizacional. México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA
- Griffin W. R, Moorhead Gregory, (2010) Comportamiento Organizacional Gestión de Personas y Organizaciones. México: Cengage Learning
- Guerrero Orozco O. (1997) Principios de Administración Pública. Colombia: ESAP
- Guízar Montufar R, (1998) Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill
- Harmon M, M. T, Mayer, R. (1999) Teoría de la Organización para la Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica
- Hernández, J. A. Gallarzo, M. Espinoza J. J. (2011) Desarrollo Organizacional, enfoque latinoamericano. México: PEARSON
- México, Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Última Reforma DOF 09-01-2006
- Munch Galindo L. (2005) Administración de Capital Humano, la gestión del activo más valioso de la organización. México: Trillas
- Newell, Sue. (2002) Creando Organizaciones, bienestar, diversidad, y ética en el trabajo. España: THOMSON
- Newstrom, J. W. (2007) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill
- Pascual Pedraza, J. L. (2014) Gestion del capital humano en las organizaciones, entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional? México: Alfaomega
- Robbins P, S. (2004) Comportamiento Organizacional. México: PEARSON
- Robles Martínez, R. (1998) El Municipio. México: PORRÚA

- Schein, E. H. (1982) Psicología de la Organización. México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA
- Warner B. W. (1998) Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo. México: SITESA