



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO
DE ACUITZIO MICHOACÁN ”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
C.P. ARTURO PANTOJA AYALA

DIRECTOR DE TESIS:
DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

MORELIA, MICH.

MAYO DE 2009



A Dios que me dio la oportunidad
de terminar mis estudios

A mis padres que me inculcaron
y heredaron el valor del estudio

A mi Esposa por su apoyo incondicional
para cursar mis estudios

A mis hijos por el amor que
me inspira a superarme día a día

A toda mi Familia por el apoyo
y las muestras de afecto recibidas

A mis Maestros y Universidad por
el ejemplo y enseñanza que recibí
que me formaron académicamente



CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHUACÁN

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN

INDICE

Relación de tablas y figuras	11
Resumen	15
Abstract	16

CONCEPTO	PAGINA
----------	--------

Capítulo 1

Consideraciones importantes

1.1.	Introducción	18
1.2.	Antecedentes	20
1.3.	Método de investigación	21
1.4.	Definición del problema	22
1.5.	Planteamiento del problema	23
1.6.	Justificación	26
1.7.	Formulación de hipótesis	27
1.8.	Preguntas de investigación	29
1.8.1	Enunciado de la investigación	29
1.8.2	Preguntas específicas	29
1.9.	Objetivo general	29
1.10.	Objetivos específicos	30

Capítulo 2

La organización y las clases de organizaciones

2.1.	Definiciones de organizaciones	31
2.2.	Elementos del concepto	37
2.3.	Importancia de la Organización	38
2.3.1.	Importancia de la organización en la vida personal y	38

CONCEPTO		PAGINA
ocupacional de toda persona		
2.4.	Principios de la organización	40
2.5.	Otras características de las organizaciones	41
2.6.	¿Son reales las organizaciones?	43
2.7.	Las organizaciones y los individuos	45
2.8.	La organización como actores	46
2.9.	Clases de organizaciones	48
2.9.1.	Algunas tipologías	50
2.9.2.	La organización de voluntarios	60
Capítulo 3		
Marco teórico de clima organizacional		
3.1.	Concepto de clima organizacional	61
3.2.	Importancia de clima organizacional	67
3.3.	Características del clima organizacional	67
3.4.	Dimensiones del Clima	69
3.5.	Funciones del Clima Organizacional	71
3.6.	Teoría del Clima Organizacional de Likert	72
3.7.	Teoría de Maslow	73
3.8.	Teoría de Mayo	74
3.9.	Teoría de Factores de Herberg	74
3.10.	Modelo de Poder –afiliación- realización de Mc Clelland	75
3.11.	Teoría X y teoría Y de Mc Gregor	75
3.12.	Teoría de Campo de Lewin	76
3.13.	Teoría de la valencia – Expectativa de Vroom	76
3.14.	Teoría de Shein del hombre completo	77
3.15.	Cultura Organizacional	77

CONCEPTO		PAGINA
3.15.1	Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	79
Capitulo 4		
Municipio, finanzas y marco jurídico		
4.1.	El gobierno municipal	81
4.1.1.	Población	81
4.1.2.	Territorio	81
4.1.3.	Gobierno	81
4.2.	El ayuntamiento	81
4.3.	¿Por qué se le denomina Cabildo al Ayuntamiento?	82
4.4.	¿Quiénes integran el Ayuntamiento?	82
4.5.	Las sesiones de cabildo y sus características	83
4.6.	Facultades y obligaciones de los Ayuntamientos	83
4.7.	Las comisiones del Ayuntamiento	83
4.8.	Facultades y obligaciones del Presidente Municipal	84
4.9.	Atribuciones de los Regidores	84
4.10.	Atribuciones del Síndico	84
4.11.	Organización de la administración pública municipal	85
4.11.1.	Hacienda municipal	86
4.11.2.	Planeación	86
4.11.3.	El control de la gestión	86
4.12.	Composición del Gobierno Municipal	87
4.12.1.	Régimen político	87
4.12.2.	Régimen administrativo	87
4.13.	Misión del Gobierno Municipal	87
4.14.	Los servidores públicos	87
4.15.	Marco Jurídico del Municipio y Reglamentación	87

CONCEPTO	PAGINA
4.15.1. Estructura Jurídica del Municipio	87
4.15.2. Constitución federal	88
4.15.3. Constituciones Estatales y leyes locales	88
4.15.4. Reglamentos municipales	88
4.15.5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	88
4.15.6. Constitución Política de cada uno de los Estados soberanos que forman la Federación Mexicana	88
4.15.7. Legislación local	88
4.15.8. Reglamentos municipales	88
4.15.9. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo (vigente a Marzo de 003)	88
4.15.10. Constituciones estatales	89
4.15.11. La reglamentación municipal	89
4.15.12. Bando de Policía y buen Gobierno	89
4.15.13. Los reglamentos municipales	89
4.16. Finanzas públicas municipales	90
4.16.1. Marco normativo	90
4.16.2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	90
4.16.3. Ley de coordinación fiscal	90
4.16.4. Presupuesto de egresos de la federación	90
4.17. Las constituciones políticas estatales	90
4.18. Ley orgánica municipal	91
4.19. Ley de Hacienda Municipal	91
4.20. Ley Estatal de Deuda Pública	91
4.21. Ley de ingresos municipales	91
4.22. Presupuesto de egresos municipales	91
4.23. Estructura de la Hacienda Municipal	91

CONCEPTO		PAGINA
4.24.	Fuentes de Ingreso	92
4.25.	Clasificación de los ingresos municipales de acuerdo al origen de los Recursos	92
4.26.	Etapas del proceso de administración financiera municipal	93
4.27.	La planeación del desarrollo en el ámbito municipal	94
4.28.	Importancia de la planeación en el desarrollo municipal	94
4.29.	Servicio civil de carrera	94

Capítulo 5

Municipio de Acuitzio Michoacán

5.1.	Antecedentes históricos del Municipio de Acuitzio Michoacán	95
5.2.	Aspectos Generales del Municipio de Acuitzio	96
5.2.1.	Definición y Ubicación	96
5.2.2.	Escudo	98
5.2.3.	Personas Ilustres	99
5.2.4.	Población	100
5.2.5.	Actividades Económicas	103
5.2.6.	Infraestructura y servicios	103
5.3.	Misión	105
5.4.	Visión	105
5.5.	Filosofía del Municipio	105
5.6.	Valores	105
5.7.	Organigrama	106

Capítulo 6

Determinación de Variables

6.1.	Definición de Variables	107
------	-------------------------	-----

CONCEPTO		PAGINA
6.2.	Los funcionarios y Jefes inmediatos	108
6.2.1	El liderazgo es una interrelación entre el líder y sus seguidores	110
6.2.1.1	Información	111
6.2.1.2	Claridad	112
6.2.1.3	Reconocimiento	113
6.2.1.4	Empatía	116
6.2.1.5	Dirección	118
6.2.1.6	Colaboración	120
6.2.1.7	Trabajo en equipo	121
6.2.1.8	Consideración	123
6.2.1.9	Visión	124
6.2.1.10	Honesto	125
6.2.1.11	Congruente	126
6.3.	Los colaboradores	127
6.3.1	Ambiente físico	128
6.3.2	Capacitación	129
6.3.3	Comunicación	132
6.3.4	Motivación	133
6.3.5	Políticas	136
6.3.6	Seguridad	136
6.4.	Trabajo	137
6.4.1	Equidad	137
6.4.2	Remuneración	138
6.4.3	Respeto	147
6.5.	Orgullo y lealtad	149

CONCEPTO		PAGINA
6.5.1	Orgullo	150
6.6.	Compañerismo	151
6.6.1	Compañerismo	152
6.7.	Diagrama de variables	153

Capítulo 7

Determinación del clima Organizacional

7.1	Plan General de Investigación	155
7.1.1.	Fuente de datos	155
7.1.2.	Método de investigación	156
7.1.3.	Instrumentos de investigación	158
7.1.4.	Plan de muestreo	161
7.1.5.	Métodos de contacto	162
7.2.	Medición	163
7.2.1.	La medición del clima organizacional	164
7.3.	Escala de medición	165
7.4.	Aplicación de la Escala tipo Likert	167

Capítulo 8

Propuesta: Evaluación diagnostica del Clima Organizacional

8.1	Población determinada	169
8.2	Muestra	170
8.3	Cuestionario	172
8.4	Pre Cuestionario	175
8.4.1	Graficas de resultados de Pre Cuestionario	178
8.5	Concentrado de resultados del Cuestionario	186
8.6	Estadística	193
8.7	Presentación de los resultados con estadística	193

CONCEPTO		PAGINA
8.8	Análisis e interpretación de resultados	204
8.9	Discusión de resultados	209
8.10	Resultado de la evaluación diagnostica (FODA)	210
Conclusiones		213
Recomendaciones		216
Glosario		259
Bibliografía		261
Anexos		265

Relacion de Tablas Cuadros y Graficas e Imágenes

RELACION DE TABLAS

CONCEPTO	PAGINA
Tabla # 1 Comparación entre 2 tipos ideales de organizaciones	42
Tabla # 2 Cronología de la definición del Clima Organizacional	61
Tabla # 3 Genero	193
Tabla # 4 Preparación académica por genero	194
Tabla # 5 Edad y preparación académica por genero	195
Tabla # 6 Antigüedad en el trabajo por genero y preparación académica	196
Tabla # 7 Colaboradores por genero y preparación académica	197
Tabla # 8 Variables	198
Tabla # 9 Utilizando estadística	198
Tabla # 10 Variable Jefes	199
Tabla # 11 Variable Colaboradores	200
Tabla # 12 Variable Trabajo	201
Tabla # 13 Variable Orgullo	202
Tabla # 14 Variable Compañerismo	203

RELACION DE CUADROS Y GRAFICAS

CONCEPTO	PAGINA
Cuadro # 1 Clasificador de Warrier, tradicional, folklórica de sentido común	51
Cuadro # 2 Pearsons (1960) relación de las organizaciones y la sociedad	52
Cuadro # 3 Etzioni en clasificar las organizaciones	54
Cuadro # 4 Mintzberg (1979) estructura de la organización	56
Cuadro # 5 Pugh, Hickson y Hinings de Agrupación por características estructurales importantes	57
Cuadro # 6 Pugh, Hickson y Hinings de 52 organizaciones	58
Cuadro # 7 Ubicación de la burocracia como sociedad	59
Cuadro # 8 Escuela con pensamiento distinto	64
Cuadro # 9 Factores	66
Cuadro # 10 Retroalimentación	66
Cuadro # 11 Ingresos propios	92
Cuadro # 12 Proceso de la administración financiera Municipal	93
Cuadro # 13 Personajes ilustres	99
Cuadro # 14 Población	101
Cuadro # 15 Grafica de incremento de Población	101
Cuadro # 16 Actividad económica	102
Cuadro # 17 Organigrama del Municipio de Acuitzio	106
Cuadro # 18 Aspectos de las variables independientes de Funcionarios y Jefes	110
Cuadro # 19 Procesamientos de datos	112
Cuadro # 20 El reconocimiento	115

CONCEPTO	PAGINA
Cuadro # 21 Aspectos de las variables independientes de Colaboradores	128
Cuadro # 22 Respuesta de comunicación de retorno	133
Cuadro # 23 Circuito elemental de la comunicación	133
Cuadro # 24 Aspectos de las variables independientes de trabajo	137
Cuadro # 25 Aspectos de las variables independientes de Orgullo y lealtad	149
Cuadro # 26 Aspectos de las variables independientes de compañerismo	151
Cuadro # 27 Variables dependientes e independientes	153
Cuadro # 28 Operacional de la variable independiente	154
Cuadro # 29 Elementos que contiene un plan de investigación	155
Cuadro # 30 Factores para evaluar la calidad de la información	156
Cuadro # 31 Métodos de investigación para obtener la información primaria	156
Cuadro # 32 Elementos indispensables en la confección del plan de muestreo	161
Cuadro # 33 Grafica de Genero	178
Cuadro # 34 Grafica nivel académico por genero	178
Cuadro # 35 Grafica edad, genero y nivel académico	179
Cuadro # 36 Grafica por antigüedad laboral por edad y genero	180
Cuadro # 37 Grafica de variables	181
Cuadro # 38 Grafica evaluación de los jefes	182
Cuadro # 39 Grafica evaluación de los colaboradores	183
Cuadro # 40 Grafica evaluación del trabajo	184
Cuadro # 41 Grafica evaluación del orgullo	185
Cuadro # 42 Grafica evaluación del compañerismo	186

RELACION DE IMAGENES

CONCEPTO	PAGINA
Imagen # 1 Mapa de macro localización de Acuitzio	97
Imagen # 2 Mapa de micro localización de Acuitzio	97
Imagen # 3 Escudo	99
Imagen # 4 Compañerismo critico	152
Imagen # 5 Caratula del periódico oficial del gobierno de constitucional del estado de Michoacán de Ocampo	169
Imagen # 6 Consulta Mitofsky	170
Imagen # 7 Definiciones en Consulta Mitofsky	171
Imagen # 8 Determinación de La Muestra Consulta Mitofsky	171
Imagen # 9 Cuestionario a aplicar	172

Resumen

La propuesta principal de este trabajo se refiere en la determinación del clima organizacional del Municipio de Acuitzio, Michoacán; con el fin de determinar su importancia en el desempeño de su personal, y una vez conociendo mejorarlo, con el apoyo de métodos propuestos por varios autores, que se hace énfasis en componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición que son la *Autonomía individual, Estructura, Sistema general de recompensa y retribución, Atención – Apoyo – Interés – Calor, Cooperación y capacidad de resolver conflictos*; para que en el corto plazo se convierta en un municipio eficiente, que desarrolle fórmulas competitivas, con objetivos claros y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos; sin descuidar en ningún momento que todas estas aplicaciones tengan como resultado una gestión de finanzas públicas sanas, con miras a ser Fiscalizados, en el momento que sea dispuesto por la Auditoría Superior de Michoacán.

La nueva forma de organización para los departamentos anteriormente mencionados, pretende en todo momento mejorarlos y modernizarlos para que generen crecimiento de actividades y de ingresos económicos, y que además, solucionen problemas de índole administrativas y contables.

Durante el avance de este trabajo se observó que las actividades que se desarrollan dentro del personal del Municipio, existen factores de Influencia como: La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos; Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización; que se resumen en el clima organizacional y la satisfacción laboral como variables que se relacionan en el bienestar de las personas

Cuando estas variables antes mencionadas no se dan afectan el desempeño y productividad, creando un ambiente desfavorable para el logro de objetivos que se proponen cumplir

El Objetivo de este trabajo fue determinar en qué medida la relación laboral de los Jefes con el personal, proporcionando a los colaboradores los elementos para el desempeño de sus funciones, siendo imparciales en el trabajo, incrementando el sentido de pertenencia, lealtad, orgullo y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán

Este trabajo se desarrollo como tipo de investigación descriptiva y un diseño de estudio con una población de 83 personas reales, la muestra fue de el instrumento utilizado fue un cuestionario con respuesta escala de Likert , en las que se realizo en una población de 74 empleados, un cuestionario de 46 reactivos; en el apartado de Funcionarios y Jefes inmediatos, son 11 preguntas que se centraran en la forma de dirigir al personal, la comunicación que logra, el trabajo en equipo, la visión que tiene, la empatía, la consideración congruencia con el personal, entre otros aspectos; en el apartado de los Colaboradores, son 12 preguntas que se centraran en las remuneraciones, respeto, equidad reconocimiento entre otros aspectos; en el apartado de orgullo y lealtad, son 9 preguntas que se centraran en el orgullo, motivación, seguridad, visión, entre otros aspectos; en el apartado de compañerismo, son 5 preguntas que se centraran en el compañerismo, motivación, trabajo en equipo entre otros aspectos.

Los resultados que se obtuvieron confirmaron la hipótesis de trabajo que se formularon así como, el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon

Abstract

The main proposal of this work concerns the determination of the organizational Environment in the Municipality of Acuitzio, Michoacán, in order to determine their importance in the performance of their staff and, once better known, with the support of methods proposed by various authors , which emphasizes organizational components in the measuring instruments which are individual autonomy, structure, general system of reward and remuneration Care - Heat, cooperation and ability to resolve conflicts, so that in the short term becomes a municipality efficient ways to develop competitive, with clear objectives and policies needed to achieve these objectives without neglecting any time in all these applications have resulted in a management of public finances, to be audited in the time that is required by the Superior Audit of Michoacán.

The new form of organization for the departments mentioned above, aims at improving and modernizing all times for activities that generate growth and income, and also solve problems of an administrative and accounting.

During the progress of this work it was observed that the activities of staff within the municipality there are influencing factors such as how the employee perceives the work environment. Valence (relative value) that attaches to certain expected outcomes as a result of her efforts, recognizing instruments on these results of his

work. The expectations that various efforts, strategies or methods of work will lead to certain outcomes also influence their behavior and attitudes toward their work and organization, as summarized in the organizational Environment and job satisfaction variables as they relate to welfare of people

When these variables are not mentioned above affect the performance and productivity, creating an unfavorable environment for the achievement of objectives to comply with

The objective of this study was to determine whether the employment relationship of the heads of the staff, providing staff for the performance of their duties, be fair at work, increasing the sense of belonging, loyalty, pride and camaraderie ; influence the organizational Environment in the municipality of Michoacán Acuitzio

This work was developed as a type of descriptive research and design study with a population of 83 real people, the sample was the instrument used was a questionnaire with a Likert response scale, which was performed in a population of 74 employees, A questionnaire of 46 reagents in the section of officials and heads immediate, are 11 questions that focused on how to manage the staff, which manages the communication, teamwork, vision that is, empathy, consideration congruence with staff, among other things, in the section of the Friends, are 12 questions that focus on pay, respect, equity appreciation among other aspects, in terms of pride and loyalty are 9 questions that focused on the pride motivation, security, vision, among other things, in terms of companionship, are 5 questions that focused on companionship, motivation, teamwork and more.

The results obtained confirmed the working hypothesis that is made and the overall aim and specific objectives that were raised

1.1.- Introducción

El contenido de la investigación fue elaborado con el objetivo de determinar el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio, el presente trabajo fue estructurado en 8 capítulos que abarcan los siguientes aspectos:

Se identifican los aspectos importantes como el resumen y Abstract

En el primer capítulo, hace una introducción abordando los antecedentes, método de investigación definimos el problema así como su justificación e hipótesis. se hacen las preguntas de investigación así como los objetivos generales y específico

El segundo capítulo, se centra en las definiciones de organizaciones, su importancia, las características, clases de organizaciones y algunas tipologías

El tercer capítulo describe se describe el marco teórico conceptual del Clima Organizacional su concepto e importancia, características y dimensiones, las diferentes teorías de varios autores, la cultura organizacional y la diferencia entre clima y cultura organizacional

El cuarto capítulo describe lo que es un Municipio, que lo integran, que funciones, facultades y obligaciones tienen los Ayuntamientos, los servidores públicos, el marco jurídico del Municipio que contemplan las leyes, bando de gobierno, reglamento entre otros, que regulan las administración pública municipal incluyendo el servicio civil de carrera.

El quinto capítulo determina al Municipio de Acuitzio Michoacán, desde sus antecedentes históricos, escudo, personajes ilustres, población actividad económica, misión, visión, filosofía del municipio, valores y organigrama

El sexto capítulo aborda las variables determinadas que son: Los funcionarios y Jefes Inmediatos, los colaboradores, el trabajo, orgullo y lealtad y el compañerismo.

El séptimo capítulo determina el clima organizacional que incluye Plan general de investigación, fuentes de datos, métodos de investigación, medición, sus escalas y la aplicación de escala de Likert

El octavo capítulo se hace la evaluación diagnostica del clima organizacional que abarca la población determinada, muestra, el cuestionario, presentando los resultados, el análisis FODA y la prueba de hipótesis

Abordamos las conclusiones y recomendaciones de este trabajo

Estas acciones así relacionadas y con los resultados obtenidos, dan las propuestas de reorganización departamental y demás acciones pertinentes, que darán como resultado el mejoramiento del Clima Organizacional

Por último se anexan los anexos que contienen los cuestionarios aplicados y que dieron los resultados que se analizaron

1.2 Antecedentes

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Toda organización tiene propiedades o Características que poseen otras Organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

No hay un consenso en cuanto al significado del término, ***las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.***

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como ***elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio***

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Esta perspectiva nos lleva a preguntarnos ¿Que es el Clima Organizacional?, ¿Cuáles son sus antecedentes, tipos y enfoques, variables y conclusiones?, considerando que el Clima Organizacional es un factor importantísimo dentro de las organizaciones.

Para el Municipio de Acuitzio es un aspecto importante que el Clima Organizacional sea el adecuado para que se de la productividad en su personal y que sea reconocida por los ciudadanos que ven en el desempeño de sus

funcionarios y empleados la cordialidad y profesionalismo que requieren en su trato y eficiencia en la respuesta que esperan al momento de gestionar su funciones propias.

1.3. Método de Investigación

Por lo que se refiere al método, se planteo la utilización de un método orientado a conocer el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio Michoacán, esto para determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el Clima Organizacional, esto con la finalidad de mejorar su ambiente, ya que un buen clima Organizacional se traduce en un mejor desempeño

De manera resumida, la investigación se pretende desarrollar en x capítulos, mediante los cuales se posibilite el trabajo que conduzca a rechazar o aprobar la hipótesis planteada.

Estos capítulos incluyen la investigación documental y la investigación de campo.

En los puntos siguientes, se especifica la secuencia del método utilizado en esta investigación:

1. Definición del problema de investigación
2. Planteamiento del problema
3. Justificación del estudio
4. Formulación de Hipótesis
5. Elaboración del Marco teórico
6. Determinación de variables
7. Recolección de Datos
8. Análisis de los datos
9. Elaboración del reporte de investigación

1.4. Definición del problema

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Frecuentemente, se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del individuo aunque sus determinantes son difíciles de precisar

Para ello, se deben de considerar componentes del clima organizacional como son:

- 1) **Autonomía individual:** libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo, respetando los reglamentos internos, dando el apoyo a las decisiones correctas y de una profesional corregir los errores de manera que el personal sea capaz de laborar con motivación y que se sienta .
- 2) **Estructura:** grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de colaboradores.
- 3) **Sistema general de recompensa y retribución:** el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido, si es el adecuado que permita satisfacer las necesidades del personal y de su familia.
- 4) **Atención – Apoyo – Interés – Calor:** que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuánto a sus relaciones humanas.
- 5) **Cooperación y capacidad de resolver conflictos:** entre los colaboradores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección, del grupo de trabajo o de la oficina.

En este caso se nota que la Administración municipal de Acuitzio, es muy importante, para el desarrollo de la región, que carece de empleos y esta Administración Pública los genera, satisface necesidades de los habitantes; ofrece un servicio fundamental que en el contexto de la sociedad es de vital importancia, por lo que se considera importante la determinación del clima organizacional, ya

que influye en el desempeño de los que ahí laboran y como consecuencia en la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía

Por comentarios entre el personal, hace falta más integración entre los miembros del área, departamento etc. El Municipio de Acuitzio cuenta con 83 personas en donde se detectaron varias situaciones.

Es decir se observo que no se tiene una adecuada comunicación, por lo que hay confusión en las indicaciones que los jefes dan a los subordinados por falta de conocimiento de la operación y de un Liderazgo palpable, así mismo esto genera un ambiente de incertidumbre por conservar su trabajo, es decir no se tiene una motivación para asistir a laborar y dar los resultados que se requieren generando otros sentimientos encontrados porque no se les permite festejar cumpleaños, platicar en pasillos a menos que sea de trabajo, solo con permiso de su jefe inmediato se pueden mover de su lugar inclusive para necesidades fisiológicas, no pueden recibir llamadas personales ni visitas de familiares o amistades etc.

Se consideran importantes analizar factores tales como:

La relación laboral que se tienen con **los Funcionarios y Jefes**, en donde se debe de crear un ambiente propicio para el desarrollo de sus funciones

Sera necesario contemplar otro aspecto como son las condiciones que tiene el individuo **respecto a los demás colaboradores** como son el contar con las herramientas y condiciones de trabajo adecuadas

La imparcialidad en el trabajo es fundamental en todos los aspectos donde se observe las remuneraciones económicas, la equidad en las oportunidades de ascensos y en trato laboral respecto de los demás compañeros

Será importante que el Municipio considere de los sentimientos de **orgullo y lealtad** que pueda llegar a sentir su personal que labora ahí, como un reflejo del clima organizacional que se tiene en este Municipio

El **compañerismo** que se debe de tener entre el personal del Municipio influye de manera muy importante en la motivación que favorece un clima organizacional en armonía

1.5.- Planteamiento del Problema

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1994, p. 36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna (1997) define la Cultura Organizacional, resaltando que es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (p.105).

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia..." (Guedez, 1998, p. 57) del Humano, generando en él "... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p. 57).

3

Considerando lo antes citado se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones... que modifiquen los elementos culturales que impiden..." (Serna 1997, p. 105) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1) las organizaciones tienen su propia identidad.

Uno de los aspectos importantes en la administración pública de cualquier municipio en el estado de Michoacán, es que el periodo de la Administración Pública Municipal es por 3 años, empezando el 1 de Enero y concluyendo el 31 de Diciembre del tercer año

1. No se tiene implementado el sistema civil de carrera que afecta directamente la productividad del personal
2. Se observo que no se tiene una adecuada comunicación interna en la administración pública del Municipio de Acuitzio Michoacán.
3. Existe confusión en las indicaciones que los jefes dan a los subordinados por falta de conocimiento de la operación y de un Liderazgo palpable (carecen de perfil apropiado)
4. No se tiene una motivación para asistir a laborar y dar los resultados que se requieren.
5. No se permite platicar en pasillos a menos que sea de trabajo y solo con permiso de su jefe inmediato se pueden mover de su lugar inclusive para necesidades fisiológicas, además No pueden recibir llamadas personales ni visitas de familiares o amistades etc.
6. El área de Oficialía Mayor del Municipio de Acuitzio, al conocer la situación actual del clima organizacional, podría entonces detectar necesidades de capacitación e integración del personal y así generar las condiciones de satisfacción que se reflejan en los resultados de la información oportuna clara y precisa

Considerando las situaciones anteriores, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el Municipio; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivante y retadores que permitan al personal desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Se estará impartiendo una debida inducción al personal que ingresa a trabajar en el Municipio?, ¿Qué elementos de la cultura organizacional inciden en la eficacia del personal?, ¿Es importante el análisis de la Cultura y Clima Organizacional para el personal?

Por consiguiente, esta investigación determinara el Clima Organizacional y el problema a resolver será:

¿Como influye el clima organizacional en el desempeño del personal en el Municipio de Acuitzio Michoacán?

1.6. Justificación

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima; así, se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, y
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior permitirá al administrador ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible.

De esta forma, se concluye que un estudio como este se justifica por la necesidad de considerar suficientemente relevante la información que de él se deriva, en el nivel organizacional en aspectos tales como mejorar la imagen dentro de la organización.

Realizar cualesquiera de esas actividades sin la información antes citada, a la luz de las teorías administrativas actuales, sería tanto como considerar a la organización como autosuficiente o considerar a los individuos como la suma de sus partes sin tomar en cuenta la sinergia que produce la interacción de un individuo con sus compañeros y con los otros subsistemas organizacionales.

Aun y cuando se ha mencionado a importancia que es poder contar con un buen clima Organizacional, los Funcionarios y jefes no dan a conocer a sus clientes internos (personal) las necesidades que tiene el buen funcionamiento de todas las aéreas

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyara y reforzara los aspectos que se analizaran

Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en el Municipio de Acuitzio como en organizaciones de a ciudadanía.

También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido en el Municipio.

1.7. Formulación de Hipótesis

La hipótesis general de la presente investigaciones la siguiente:

“Es posible enriquecer el Clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán, si se mejora la relación de las autoridades y funcionarios con el personal, si se les define sus funciones a los colaboradores, si se mejoran las condiciones laborales, si se les motiva para incrementar el orgullo, lealtad y Compañerismo”.

Las hipótesis de trabajo son:

1. Si se mejora la relación laboral entre los jefes y el personal en aspecto como son entre otros: la comunicación interna, la definición precisa de la Visión, Misión y valores del Municipio, si se reconoce el esfuerzo adicional, si se demuestran respeto e interés en su personal y demuestran congruencia en sus comentarios y acciones se mejorara el Clima Organizacional.
2. A los colaboradores si se les define claramente sus responsabilidades, donde adecuadas o mejoradas las instalaciones, cuentan con el equipo y recursos necesarios para realizar sus funciones y se les motiva para tener equilibrio entre su trabajo y vida personal, mejorara considerablemente el Clima Organizacional.
3. La imparcialidad en el trabajo, donde las remuneraciones económicas son conforme a un tabulador de sueldos, la equidad en las oportunidades de ascensos y en trato laboral respecto de los demás compañeros y seguridad para defenderse contra injusticias mejorar el Clima organizacional.

4. Si se incrementa la motivación del personal para que sienta el sentido de pertenencia al municipio, orgullo y lealtad mejorara de manera muy significativa el Clima organizacional.
5. El trabajo en equipo donde se fomenta el compañerismo en las actividades del personal del Municipio, contribuye de manera muy importante a mejorar el Clima Organizacional.

1.8. Preguntas de investigación

Para realizar este trabajo se plantearon las siguientes interrogativas

1.8.1 Enunciado de la investigación

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el desempeño del personal del Municipio de Acuitzio Michoacán?

1.8.2.Preguntas específicas

1. ¿Cómo influye la relación laboral entre los funcionarios y jefes con su personal en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
2. ¿Cómo influye el definir claramente sus responsabilidades y el contar con los elementos para realizar sus funciones en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
3. ¿Cómo influye la imparcialidad laboral entre el personal en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
4. ¿Cómo influye el orgullo y la lealtad en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
5. ¿Cómo influye el compañerismo en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?

1.9 Objetivo general

“Determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la definición de funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán”

1.10. Objetivos específicos

1. Identificar la influencia de las relaciones laborales entre los jefes y el personal en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio.
2. Identificar la influencia de los colaboradores (cuentan con los elementos para su trabajo) en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio
3. Identificar la influencia de la imparcialidad de las condiciones laborales en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio
4. Identificar la influencia del orgullo y lealtad en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio
5. Identificar la influencia del compañerismo en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio

CAPITULO 2

La organización y clases de organizaciones

2.1.- Definición de organización

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

"La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes."

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y **los organismos de los gobiernos locales**, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Weber El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en si mismas. La tradición se centra fuertemente alrededor de Max Weber. Conocido por sus análisis sobre burocracia y autoridad, temas que se analizaran más tarde, pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones.

Weber distingue primero el "grupo corporativo" de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra: "Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o "cabeza" y, generalmente, también de un grupo administrativo" (págs. 145-46).

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones.

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega, con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es "asociativa" y no "comunal" (págs. 136-39). Lo anterior diferencia la organización de otros entes

sociales tales como la familia, que comparten las otras características, ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado (págs. 151-52). En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de "actividades con propósito". Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de **Weber** ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Barnard Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es "un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (Barnard 1938, pág. 73). Es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y un propósito.

Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema. Más tarde se analizará la relevancia y las implicaciones de estos dos enfoques.

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos "complejos", "en gran escala" o "formales". Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales. Son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a "gran escala" o "complejas". Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como "una organización pequeña en gran escala" o una "organización compleja muy compleja". Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización social de una

sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.

(Quizá tal vez se ha hecho tanto énfasis en la complejidad de las organizaciones formales porque es hecha por el hombre mientras que la complejidad de la organización social ha surgido lentamente, de la misma manera que la complejidad de los computadores modernos es más impresionante que la del cerebro humano. La complejidad por diseño puede ser más conspicua que la que se genera por crecimiento o evolución) (pág. 7).

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos "complejas" o "en gran escala", puede hacerse la misma crítica a "formal" como prefijo. Las organizaciones varían también en su grado de formalidad y entonces tendría que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia adelante. Con estos puntos en mente utilizaremos aquí el término simple "organización" y nos referiremos a la "organización social" en el contexto más amplio.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Hamitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales. Iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

(1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación. Divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;

(2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia;

(3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones. (pág. 3).

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

Las organizaciones están definidas como colectividades.... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro.... sin embargo. Que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (Pag 488).

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional (ver Mohr 1973 y Hannan y Freeman 1977 para enfoques opuestos sobre el tema de los objetivos). En este análisis se considerarán, más tarde y con más profundidad, los objetivos pero en este momento deben hacerse algunas reflexiones. Primera, en las organizaciones hay muchas actividades que difícilmente están relacionadas con un objetivo así la imaginación se esfuerce por buscarlo. Algunas actividades son definitivamente administrativas, tales como el manejo de formas que garantizan que la organización está cumpliendo con algún conjunto de regulaciones gubernamentales. Otras actividades son definitivamente sociales, tales como las conversaciones de la gente durante el tiempo en el cual se están tomando un café. Y aún otras responden a reacciones a presiones ejercidas desde afuera sobre la organización tales como el diseño de motores para automóvil que lancen a la atmósfera menos contaminante, como resultado de las presiones gubernamentales.

En segundo lugar, los objetivos pueden considerarse como algo no humano o como lo anota Simón (1964): "Tratándolos (los objetivos) como una entidad supere individual que tiene una existencia y un comportamiento independientes del comportamiento de sus miembros" (pág. 2). El análisis que se hace en el libro acepta esa carencia de humanidad como necesaria y correcta. Es interesante ver que Simón continúa y anota:

En los procesos decisorios de la vida real, un curso de acción debe satisfacer, para ser aceptable, un conjunto de requerimientos o restricciones. En algunas ocasiones se aísla uno de estos requerimientos y K hace referencia a él como al

objetivo de la acción. Pero la selección de una de las restricciones, dentro de muchas. Es en gran medida arbitraria. Tiene más sentido para muchos propósitos referirse a todo el conjunto de requerimientos como el (complejo) objetivo de la acción. Esta conclusión es válida tanto para los procesos decisorios individuales como para los organizacionales. (pág. 7).

Simón sugiere, y yo estoy de acuerdo. Que los objetivos sirven como restricciones para la toma de decisiones. Los consideraremos, en este análisis. Como independientes de los actores humanos sobre la organización. El último aspecto que se considerará aquí en relación con los objetivos debería ser evidente por el hecho de estar usando el término "objetivos", en plural. Las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios. En consecuencia, tópicos tales como calidad vs. Cantidad, enseñanza vs. Investigación, y muchos otros, son parte de la textura propia de las organizaciones.

El problema de la diferenciación de los límites organizacionales es interesante en si mismo y pone de presente un tópico crítico adicional en relación con las organizaciones. El tópico de los límites puede ejemplificarse por medio del ejemplo de un partido político local. La organización del partido tiene, frecuentemente, un pequeño grupo de funcionarios pagados para responder Llamadas telefónicas, recibir el correo y similares. Sin embargo, el verdadero poder lo tienen los miembros que no reciben pago. Durante las campañas electorales se aumentan los miembros de la organización a medida que se incluyen personas para hacer llamadas telefónicas, distribuir literatura y hacer discursos. La adición de personal voluntario y de tiempo parcial echa realmente por los aires el tema de los límites. Lo dicho puede verse más fácilmente en el caso de las organizaciones de voluntarios pero el tema de los límites es también aspecto problemático en situaciones no voluntarias. Por ejemplo, la empresa que manufacturó el computador que se está utilizando en mi universidad tiene personal asignado permanentemente a las instalaciones de la universidad. Desde muchos puntos de vista, ellos son parte de la universidad y no del productor de la máquina. (Ellos tienen un mejor sitio para estacionar su automóvil que el que yo tengo). El límite no es entonces algo que sea totalmente impermeable.

El concepto de límite sugiere que también hay algo por fuera de la organización, básicamente, su medio ambiente. El problema actual de la teoría organizacional está precisamente en que se le está dando un marcado énfasis al medio ambiente. Este énfasis se evaluará críticamente un poco más tarde. Por el momento es suficiente anotar que el medio ambiente de las organizaciones es En verdad de importancia crítica. El concepto de medio ambiente que va a utilizarse en este libro incluye todo lo que "está por fuera" o más allá de los límites de una organización en particular. El medio social de las organizaciones, incluyendo otras organizaciones, es preocupación extremadamente importante aunque el medio

ambiente físico es quizá más importante de lo que han creído la mayoría de los analistas. La Universidad del Estado de Nueva York en Albany se ve afectada por el clima mucho más que una universidad comparable que se encuentre localizada en un clima más moderado. Es claro que el clima interactúa con el medio ambiente social ya que el costo de los combustibles está afectado por relaciones internacionales y por las operaciones de las empresas de petróleo.

Los factores ambientales afectan las organizaciones en dos direcciones: Primero, los factores ambientales son parte extremadamente importante de los insumos de una organización. La organización, como se describió en las definiciones dadas anteriormente, hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. (Este enfoque similar al de "sistemas" está de acuerdo con Thompson 1967 y Katz y Kahn 1978). Parece claro, naturalmente, que tanto los insumos como los productos organizacionales afectan el medio ambiente.

Se puede ahora, con todas las consideraciones anteriores en mente, tratar de llegar a una definición de las organizaciones, que pueda utilizarse en este análisis.

Una organización es una colectividad con unos Límites relativamente identificable un orden normativo, rangos de autoridad sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. Por lo general, con un conjunto de objetivos.

Indudablemente que es una definición bastante confusa. El análisis que se ha hecho hasta el momento muestra las razones para lo que se ha dicho. Las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes. La tarea de los demás capítulos de este libro se centra precisamente en tratar de entender la naturaleza y las consecuencias de esos factores internos y externos.

2.2. Elementos del concepto.

* **Estructura.**: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

* **Sistematización.**: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

* **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

* **Jerarquía.**: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

* **Simplificación de funciones.**: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.3. Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

2.3.1 Importancia de la organización en la vida personal y ocupacional de toda persona.

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas. Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad. Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas. Además se

descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel. Sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres si tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósito de

La empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros.

Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "...insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines

personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran".

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

2.4. Principios de la organización.

* **Del objetivo.:** Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

* **Especialización.:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

* **Jerarquía. :** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

* **Paridad de autoridad y responsabilidad. :** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

* **Unidad de mando. :** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

* **Difusión. :** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

* **Amplitud o tramo de control. :** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

* **Coordinación. :** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

* **Continuidad.** : Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.5 Otras características de las organizaciones

La definición que se planteó es un intento por llegar hasta la substancia misma de las organizaciones y por eso está diseñada para ser general e inclusiva. Pero debe decirse que no revela ciertos atributos organizacionales que son importantes y que debemos tener en cuenta. El trabajo de Rothechild-Witt (1979) contiene una visión Útil de las características de las organizaciones.

Su trabajo intenta demostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental, y las organizaciones alternativas o colectivistas. La comparación, que aparece en la Tabla 1, permite tener una visión de las características organizacionales más importantes y que se incluirán en este análisis. La mayor parte del análisis tendrá que ver con el lado burocrático tradicional de las distinciones de Rothechild- Witt.

Hemos centrado el análisis, al menos hasta el momento, en la totalidad de la organización lo cual, como se verá, es razonable. Es también razonable considerar las organizaciones en términos de las partes o unidades que las componen como se hace en comparaciones intra-organizacionales.

Las organizaciones también deben entenderse como entes políticos con diferentes partidos que buscan tener el control en sus manos. Escritores con una perspectiva marxista, tales como Benson (1977) y Heydebrand (1977), nos han puesto alerta sobre las contradicciones presentes dentro de las organizaciones. Estos escritores se centran en intereses de clase en el proceso de contradicción pero no se requiere el énfasis en clases para incluir la noción de contradicción. Las organizaciones contienen fuerzas en oposición, fuerzas que compiten por tener el control.

Las organizaciones son de tal naturaleza que aquellos que están en el poder tienden a permanecer en él pero es importante el hecho, y hay que considerarlo, que tienen fuerzas internas opuestas.

TABLA #1
COMPARACION ENTRE DOS TIPOS IDEALES DE ORGANIZACION

Dimensión	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
1. Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o espertismo: organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2. Reglas	Formalización de reglas fijas y universales, calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita.	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de la ad hoc, decisiones individuales; alguna posible culpabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación...
3. Control Social	El comportamiento organizacional está sujeto al control social, principal mente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente a los niveles altos.	Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones Sociales	El ideal para la impersonalidad. Las Relaciones se basan en los papeles segmentales e instrumentales.	Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5. Reclutamiento y Avance	Empleo basado en entrenamiento. Especializado y en certificación formal. El empleo constituye una carrera; el progreso se basa en antigüedad o en logros.	Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimiento y habilidades evaluados informalmente. El concepto de progreso por carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
6. Estructura de Incentivos	Los incentivos remunerativos son fundamentales.	Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7. Estratificación Social	Distribución isomórfica del prestigio. Privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficinas; la jerarquía justifica la igualdad.	Igualitarismo; las diferencias en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8. Diferenciación	Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas operativas y las administrativas. Máxima especialización de oficios y funciones; papeles segmentales. El espertismo técnico se tiene con exclusividad ideal para el especialista experto.	Mínima división del trabajo; la administración está combinada con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. Generalización de trabajos y de funciones; reglas totales. Desmitificación del espertismo: ideal para los aficionados.

Fuentes: Joyce Rothschild-Witt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", *American Sociological Review*. **44** (Agosto 1979). 5 19.

Así como hay diferencias internas dentro de las organizaciones también deben hacerse distinciones en los límites de las mismas. Hage (1980) anota que muchas "multi" organizaciones son de una cobertura tal que parece sensato mirar sus partes componentes como organizaciones independientes. Hage utiliza como ejemplo el antiguo Departamento de Salud, Educación y Bienestar del gobierno de los Estados Unidos de América. El Servicio de Salud Pública y el Departamento de Servicios Sociales y Rehabilitación se analizan mucho mejor como organizaciones separadas. No se trata, de acuerdo con Hage, de que los productos o los servicios involucrados sean o no diversificados ya que una sola organización puede tener esos productos múltiples, sino más bien de que la diferencia importante está en la tecnología operativa de las múltiples organizaciones. Más tarde se analizará el concepto de tecnología operativa pero es suficiente, para los propósitos que se buscan en el momento, anotar que una unidad autónoma de una organización grande puede considerarse, por derecho propio, como una organización (Warriner 1980). Si la unidad puede suministrar sus propios insumos y proceso de conversión y puede distribuir sus productos, puede considerarse como una organización.

En consecuencia, un vendedor de automóviles nuevos que depende del fabricante para obtener sus insumos no calificaría, por derecho propio, como una organización. Un vendedor de vehículos usados cuyo negocio depende totalmente de automóviles que él compra y vende y que no depende de un mayorista sí sería una organización. Consecuentemente, es una diferencia técnica y que interfiere, en realidad, con algunas comparaciones útiles pero que hace ver la importancia de tener límites claramente definidos.

La distinción entre el vendedor de automóviles nuevos y el de automóviles usados resalta la importancia de la forma en la cual los hombres clasificamos las organizaciones. Sobre una base-venta de automóviles-son muy similares pero de acuerdo con otra-el grado de autonomía de un solo proveedor-no lo son. El menos autónomo podría ser más rentable, al mismo tiempo, que el de más autonomía podría ser menos ético. Se tienen entonces, muchas dimensiones de acuerdo con las cuales pueden clasificarse las organizaciones. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, antes de clasificar las organizaciones un aspecto importante pero que, a menudo, se olvida.

2.6 ¿Son reales las organizaciones?

La pregunta anterior puede parecer insubstancial. Hemos tenido en cuenta, desde el principio del libro, las organizaciones que nos rodean y de las cuales somos parte. Hemos examinado parte del impacto que las organizaciones producen sobre los individuos y la sociedad. Sin embargo, un análisis cuidadoso de la

pregunta pone sobre la mesa uno de los dilemas fundamentales en sociología y en filosofía.

La mayoría de los académicos que manejan estas teorías han dado respuesta a la pregunta en una u otra forma. Así por ejemplo, Simon (1964) presenta argumentos en contra del concepto de deshumanizar la organización o de tratarla como algo más que un sistema de individuos interactuantes. Blau (1964) anota, al enfocar el mismo tema desde el punto de vista de la teoría de intercambio:

Los procesos indirectos de intercambio substituyen, dentro de las organizaciones. los directos aunque estos últimos persisten en áreas intersticiales tales como la cooperación informal entre colegas. El desarrollo de la autoridad ilustra la transformación de las transacciones de intercambio directas en indirectas. En la medida en la cual los subalternos obedezcan las órdenes de un superior principalmente porque están obligados con él por servicios prestados por él o favores que les ha hecho a ellos individualmente, no ejerce en realidad autoridad sobre ellos y hay un intercambio directo entre él y ellos del tipo que supone servicios unilaterales.

El establecimiento de autoridad significa que las restricciones normativas que se originan dentro de los mismos subalternos afectan su grado de aceptación por las órdenes del superior-los intercambios directos toman ahora el puesto de los indirectos anteriores. El subalterno acepta las órdenes del superior como intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subalternos refuerza la aceptación de las directrices del superior para pagar sus obligaciones conjuntas con él: y el superior contribuye a la colectividad como intercambio del auto refuerzo voluntario de sus miembros sobre los cuales descansa su autoridad **(pág 329).**

Y Blau continúa:

Los funcionarios reciben de la organización, como retorno por los servicios que se prestan a los clientes pero sin aceptar gratificaciones de ellos, gratificaciones materiales y la aprobación de los colegas por conformarse a estándares aceptados. Los clientes contribuyen a la comunidad la cual. a su vez, suministra a la organización los recursos que le permiten gratificar a sus miembros (pág. 330).

El análisis anterior le da prioridad a la interacción entre los individuos como el corazón o eje de la organización. Otros analistas, como Benson (1977). son aún más individualistas afirmando que la realidad es una construcción social en la mente de los actores de las organizaciones. La posición que se adopta en nuestro

análisis con respecto a estos enfoques individuales es que son incompletos por dos razones:

2.7 Las organizaciones y el individuo

En primer lugar, los individuos se comportan frecuentemente, en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando a un lado la variable de la interacción de la intervención. Las personas que trabajan en un almacén de departamentos se entrenan para que envíen cada transacción al computador del almacén. Los cajeros de los bancos verifican rutinariamente el saldo de las cuentas corrientes de los clientes. Buena parte del comportamiento en las organizaciones es de este tipo. La organización entrena, indocina y convence a sus miembros para que respondan sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastante regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la *totalidad* del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado. Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan:

Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto las prescripciones y proscripciones asociadas con una posición particular —están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada. Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las "suposiciones" y gratificando, las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de los personas que conforman el conjunto. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual. [Se adicionaron las *itálicas*]. (pág. 31)

Clegg y Dunkerly (1980) enfocan este tema desde una perspectiva de poder. Sugieren que la "capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización" significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real (pág. 209-10).

La perspectiva adoptada por el autor es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales respondan, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual. La posición adoptada en este libro es que en algunas circunstancias factores organizacionales pueden ser responsables de toda la variación en comportamiento (este es el propósito que tienen los programas de entrenamiento y de indoctrinación en muchas organizaciones) y en otras, factores organizacionales interactúan con otros determinantes del comportamiento. Se tiene la esperanza de que las investigaciones sobre las organizaciones suministren datos sobre las condiciones bajo las cuales operan estos factores. En el momento actual el análisis debe descansar, desafortunadamente, sobre estas descripciones incompletas.

2.8. Las Organizaciones como actores

El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos. Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por si mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ellas. La pregunta es, entonces, ¿Las organizaciones actúan? La respuesta es nuevamente afirmativa y constituye la segunda razón para afirmar que ver las organizaciones solo como individuos interactuantes o construyendo realidades es una conceptualización muy estrecha.

Algunas características de las definiciones dadas anteriormente son un indicador de la existencia de las organizaciones. El hecho de que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo y reemplacen sus miembros sugiere que no dependen de ningún individuo en particular. Las universidades sobreviven a las generaciones de estudiantes y de profesores que pasan por ellas. La General Motors ha existido por un tiempo bien largo ya. Las organizaciones pueden tener, indudablemente, un ciclo de vida que incluye declinación y muerte (Kimberly y Miles 1980) pero el hecho es que las que dominan perduran a través de generaciones de miembros. Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones

de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cual sea su personal y continúa existiendo independientemente también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron.

El argumento enunciado se basa en ciertas suposiciones filosóficas que deben indicarse. Partiendo del trabajo de Burrell y Morgan (1979, pág. 4-7) puede anotarse que, en términos de ontología, estamos adoptando una posición realista en oposición a una nominalista. La posición nominalista supone que la realidad está construida por medio del conocimiento individual, con un mundo externo conformado por creaciones artificiales formadas en la mente de la gente. La posición realista afirma que el mundo externo es para el conocimiento individual un mundo real formado por estructuras fuertes, tangibles y relativamente inmutables. Warriner (1956) adoptó el punto de vista realista con respecto a los grupos y nosotros lo estamos adoptando con respecto a las organizaciones.

Epistemológicamente la posición adoptada es positivista en el sentido de que tratamos de explicar y predecir lo que sucede en el mundo organizacional buscando simetrías y relaciones causales entre los elementos relacionados con las organizaciones. Los no positivistas sugieren que el mundo es relativístico y que solo puede entenderse desde el punto de vista de los actores en una situación específica. Nuevamente, este análisis está basado sobre una perspectiva positivista.

Burrell y Morgan sugieren también que en los análisis de las organizaciones deben incluirse suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ellos contrastan la posición voluntarista con la perspectiva determinista. El voluntarismo ve a los seres humanos como totalmente autónomos y auto manejados mientras que el determinismo los ve como controlados totalmente por la situación o el medio ambiente en el cual están sumergidos. El análisis que se hace en el libro se acerca más a la perspectiva determinista sin aceptarla totalmente.

Existe también un aspecto metodológico de acuerdo con Burrell y Morgan. De un lado está el enfoque ideográfico que hace énfasis en un análisis detallado del significado que los actores sociales le asignan a las situaciones y también hace énfasis en que ese significado debe enunciarse en sus propios términos. El enfoque nomotético hace énfasis en la verificación de hipótesis con rigor científico y en el uso de protocolos sistemáticos de investigación y es un enfoque que se fortalecerá en este análisis con la aceptación de que los estudios ideográficos

pueden suministrar una visión Útil y contribuir al desarrollo de verificaciones rigurosas de esa visión.

Parte de la dificultad que se crea alrededor del tema de la realidad de las organizaciones nace de las metodologías que se han empleado. Se tiene ya una larga tradición en la obtención de información acerca de las organizaciones con las respuestas dadas por personas que están dentro de las mismas lo cual se hace recogiendo datos de "informantes claves" o muestras del personal. Lazarfeld y Menzel (1961; ver también Barton 1961) sugieren que es posible identificar propiedades organizacionales a partir de datos recogidos al hablar con personas, por medio del uso de promedios, desviaciones estándar, coeficientes de correlación y otras cifras similares. Es también posible obtener datos de individuos acerca de la organización. Lincoln y Zeitz (1980) mostraron una técnica por medio de la cual los datos obtenidos al hablar con personas pueden agregarse, a nivel organizacional. con un gran poder de explicación.

Este recorrido, un poco largo, por los terrenos de la realidad organizacional se ha hecho con el fin de que la perspectiva que adopta el análisis en este libro sea clara. Como concluyen Roberts, Hulin y Rousseau (1978), los científicos sociales tienen intereses variados, algunos, se preocupan por el fenómeno individual, algunos por el fenómeno de grupo y otros por el fenómeno de toda la organización y cada uno tiene un interés legítimo.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.

2.9. Clases de organizaciones

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto. en un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de humanos vs. no humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad básica para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta maravillosamente bien a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado. Contador, jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos últimos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías pero, al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad. Perrow (1967) anota, por ejemplo, que:

Clases de organizaciones (en términos de su función en la sociedad-variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces, algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, etc. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas. (pág. 203).

Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la supersimplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así". . pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional" (Katz y Kahn 1966. pág.

11 1). Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que "la historia de la sociología, desde Montesquie hasta Spencer, Marx y el mismo Weber, está alimentada con los despojos de tipologías arruinadas que solo sirven como campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica" (pág. 119).

Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber. No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones pero sin entenderlas en su enorme complejidad.

La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando. Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas. El espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional.

La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

2.9.1 Algunas tipologías

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967, pág. 119).

La tipología más común es la que Warriner (1980)

Cuadro # 1



Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis en coordinación entre hospitales con ánimo o sin ánimo de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin él en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro, o empresarial.

Podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con ánimo de lucro están en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología, de sentido común, sería clasificar las organizaciones por "sector" social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, etc. Lo mismo que la distinción entre con ánimo o sin ánimo de lucro, estas clasificaciones tienden a oscurecer más que a iluminar. Warriner (1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se sobreponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre sí en ninguna forma sistemática. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican

Este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons (1960, pág. 45-46), basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones:

Cuadro # 2

Parsons (1960)
relación de las
organizaciones
y la sociedad

- 
- La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad.
 - El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que busca garantizar que la sociedad alcance sus metas y genera y asigna el poder dentro de la sociedad.
 - El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajen de consumo.
 - La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.

Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Esta clase de esquema para clasificar, aunque cada una de estas funciones es indudablemente importante para la sociedad (pueden identificarse otros objetivos sociales), no dice mucho, en realidad, sobre las organizaciones involucradas. En primer lugar, algunas organizaciones pueden quedar clasificadas en más de una categoría.

Esa misma corporación pertenece a otras categorías a través de sus relaciones públicas, la contribución a fundaciones y a universidades y el trabajo con minusválidos. Es indudable que su mayor esfuerzo se centra en la producción pero esas otras preocupaciones subsidiarias hacen que un determinado esquema de clasificación no sea siempre útil. Aún más importante, esa tipología no hace ninguna diferenciación entre las características propias de las organizaciones.

Como lo anotó Perrow, puede haber tanta o más variación organizacional dentro de cada categoría que entre ellas.

Katz y Kahn (1966, 1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar **organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas** seleccionan cuatro características de las organizaciones que pueden ser importantes para diferenciarlas. La primera es la naturaleza del "producto" o lo que está procesando la organización.

Las organizaciones pueden transformar objetos o personas con la distinción importante de que las personas reaccionan frente a la organización mientras que los objetos no lo hacen. Hasenfeld (1972) mostró las diferencias existentes entre organizaciones que procesan personas y aquellas que buscan cambiarlas con lo cual se complica la distinción entre organizaciones que procesan personas y las que procesan objetos. Katz y Kahn avanzan un poco más y anotan que la orientación de los miembros organizacionales varía, difiere su estructura y también es distinta la forma en la cual utiliza la energía o los recursos. Katz y Kahn sugieren que las categorías de la función social interactuar con las características de las organizaciones para conformar clases de organizaciones, "cada una con su propia lógica" (1978, pág. 183). Katz y Kahn reconocen las dificultades inherentes a categorizaciones como las que ellos hacen pero argumentan que su enfoque conduce a tener categorías con sentido lo cual parece no ser el caso desde la perspectiva del autor del libro ya que allí parece tenerse una discriminación insuficiente entre las organizaciones.

Otro enfoque para llegar a tipologías intencionales se encuentra en el trabajo de Etzioni (1961) y Blau y Scott (1962). Las dos intentan clasificar las organizaciones sobre la base de un principio único.

Etzioni utiliza la anuencia como la base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que esos miembros tengan en la organización. Hay, de acuerdo con Etzioni, tres bases:

Cuadro # 3



Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

El enfoque de Etzioni ha recibido muchas críticas desde muchos puntos de vista. Burn (1967) afirma que las razones para la congruencia o la incongruencia no están bien explicadas. Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron que es difícil colocar algunas organizaciones dentro de las categorías de Etzioni. Las escuelas públicas, por ejemplo, pueden llevar a una anuencia alienativa, calculadora y moral por parte de sus diferentes estudiantes y encontraron, además, que la tipología no se relaciona adecuadamente con características estructurales importantes como la complejidad o la formalización (ver Weldon 1972 y Hall y otros. 1972 para mayor información sobre este aspecto). Clegg y Dunkerly (1980, pág. 142-54) también criticaron el esquema de Etzioni por su inconsistencia lógica y por la escasa atención que le presta al medio ambiente organizacional.

A pesar de que esta discusión puede llevar a la conclusión de que es poca la contribución hecha por el trabajo de Etzioni, debe anotarse que él (1975) continuó su trabajo original reuniendo los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología. Encontró que los patrones de anuencia que fueron predichos por la tipología, se encontraron, por lo general. En consecuencia, la tipología de la anuencia parece diferenciar las organizaciones en términos de los patrones de acatamiento de sus miembros pero no es una tipología inclusiva.

La base de clasificación de Blau y Scott es la pregunta de quién se beneficia o cui bono. El principal beneficiario de la organización sirve de base para su clasificación de cuatro categorías. Estas clases son: organizaciones de beneficio mutuo en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, negocios en los cuales los propietarios son los beneficiarios, organizaciones de servicio con los clientes como los beneficiarios y organizaciones de bienestar que beneficia al público en general.

Burns (1967) criticó esta formulación y anota que algunas empresas comerciales pueden estar más fuertemente controladas por los administradores siendo así estos los beneficiarios y no los accionistas; algunas clínicas pueden beneficiar más a los médicos propietarios que a sus clientes. Más fundamentalmente, Burns afirma que es difícil identificar un grupo explícito, estable y coherente que sea servido por cualquier organización. Los beneficiarios tienen grupos, desacuerdos y se embarcan en peleas por el poder.

Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron difícil utilizar las categorías de Blau y Scott lo mismo que en la formulación de Etzioni. Haciendo uso nuevamente de los colegios, como ejemplo, pueden identificarse fácilmente aspectos relacionados con los beneficios de servicio y bienestar. Las organizaciones de medios masivos de comunicación como los periódicos o las empresas de televisión benefician a sus propietarios y al público. Es claro, naturalmente, que las dificultades para ubicarse dentro de una categoría no son el único problema ya que la función crítica de una tipología es "permitirnos combinar un número de variables en un conjunto único y hacer posible luego enfrentar fenómenos extremadamente complejos de una manera relativamente simple" (Mechanic 1953, pág. 158). Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron también que la tipología de Blau y Scott no cumplió una adecuada labor al ordenar, las organizaciones que ellos estudiaron, en términos de variables estructurales importantes. Clegg y Dunkerly (1980) indican que este enfoque tampoco incluye el punto crítico de quién controla en realidad la organización o quien no se beneficia de sus actividades. El enfoque de Blau y Scott, lo mismo que la tipología de Etzioni, sirve para sensibilizarnos acerca de quién se beneficia pero tampoco es inclusiva.

Analizaremos ahora, como un ejemplo final de esta manera de diseñar tipologías intencionales, el trabajo de Mintzberg (1979). Se trata de un enfoque multifacético, basado casi que exclusivamente sobre la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presentan.

Cuadro # 4

Mintzberg (1979) estructuras de las organizaciones para manejo de contingencias

El primer tipo es la estructura simple que está ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental, una empresa distribuidora de automóviles con extravagante propietario, una pequeña universidad manejada por un presidente agresivo o un nuevo gobierno presidido por un autócrata. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente dinámico y su tecnología no es sofisticada.

El segundo tipo es la máquina burocrática como el sistema postal, una siderúrgica, una aerolínea o una cárcel. Comparten características tales como un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.

La tercera clase es la burocracia profesional como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de Este documento es proporcionado al estudiante con fines educativos, para la crítica y la investigación respetando la reglamentación en materia de derechos de autor, obras de arte o un centro médico. El trabajo está estandarizado por medio de entrenamiento profesional o artístico, el medio es estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores claves son aquí la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.

El cuarto tipo es la forma divisionalizada que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura que puede adoptar una de las otras formas mencionadas ya en esta tipología.

El quinto tipo finalmente, la adocracia. Esta es una forma compleja que está ejemplificada por las agencias espaciales, nuevas organizaciones artísticas y laboratorios de investigación y desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su medio es dinámico y desconocido y su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los eventos vayan demandando ajustes.

Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Mintzberg tiene un esquema complejo a partir del cual se desarrollan estas clases de organizaciones. La utilidad de los tipos y del esquema a partir del cual se desarrollan tendrá que aprobar el examen del tiempo. Lo que es relevante aquí es el hecho de que los grupos vuelven trizas las ideas de sentido común sobre cómo y porqué difieren las organizaciones. Mintzberg sugiere, de otra parte, que se miren las características organizacionales como la base de nuestros esquemas de clasificación y que es exactamente lo que proponen quienes están de acuerdo con taxonomías empíricas.

Quienes han defendido y tratado de diseñar taxonomías organizacionales (Haas. Hall y Johnson, 1966; Pugh, Hickson y Hinings, 1969; McKelvy, 1975 1978: Pinder y Moore, 1979; Warriner, 1980; Carper y Snizex 1980) adoptan un enfoque bastante diferente al de las clasificaciones. El esfuerzo de Haas, Hall y Johnson se diseñó para ser una taxonomía de las organizaciones similar a la que se usa en

zoología para diferenciar los vertebrados al nivel de fila (anfibios, mamíferos, aves y reptiles), al nivel de clase, etc. Este estudio permitió generar, utilizando datos de 75 organizaciones y cerca de 100 variables organizacionales diferentes, nueve clases de organizaciones. Las bases para la diferenciación entre las clases fueron, desafortunadamente, claramente triviales como propiedades organizacionales. La razón para tener unos hallazgos poco utilizables puede estar en la clase de medida utilizada o en el hecho de que no se hubieran incluido en el análisis ciertas variables claves. Cualquiera que sea el caso, este esfuerzo inicial para diseñar un esquema de clasificación a partir de características empíricamente definidas no condujo a clasificaciones utilizables.

El esfuerzo de clasificación de Pugh, Hickson y Hinings es un intento de agrupar las organizaciones de acuerdo con características estructurales importantes. Es también empírico y utiliza las siguientes dimensiones estructurales:

Cuadro # 5

Pugh, Hickson y Hinings
Agrupación por
características estructurales
importantes

- 
- (1) la estructuración de las actividades, o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización;
 - (2) la concentración de autoridad, o la centralización de la autoridad, en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y
 - (3) el control del flujo de trabajo, o el grado en el cual el personal de línea ejerce control en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales.

Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Pugh, Hickson y Hinings sugieren, utilizando una muestra de 52 organizaciones inglesas y las tres bases de clasificación, los siguientes tipos:

Cuadro # 6

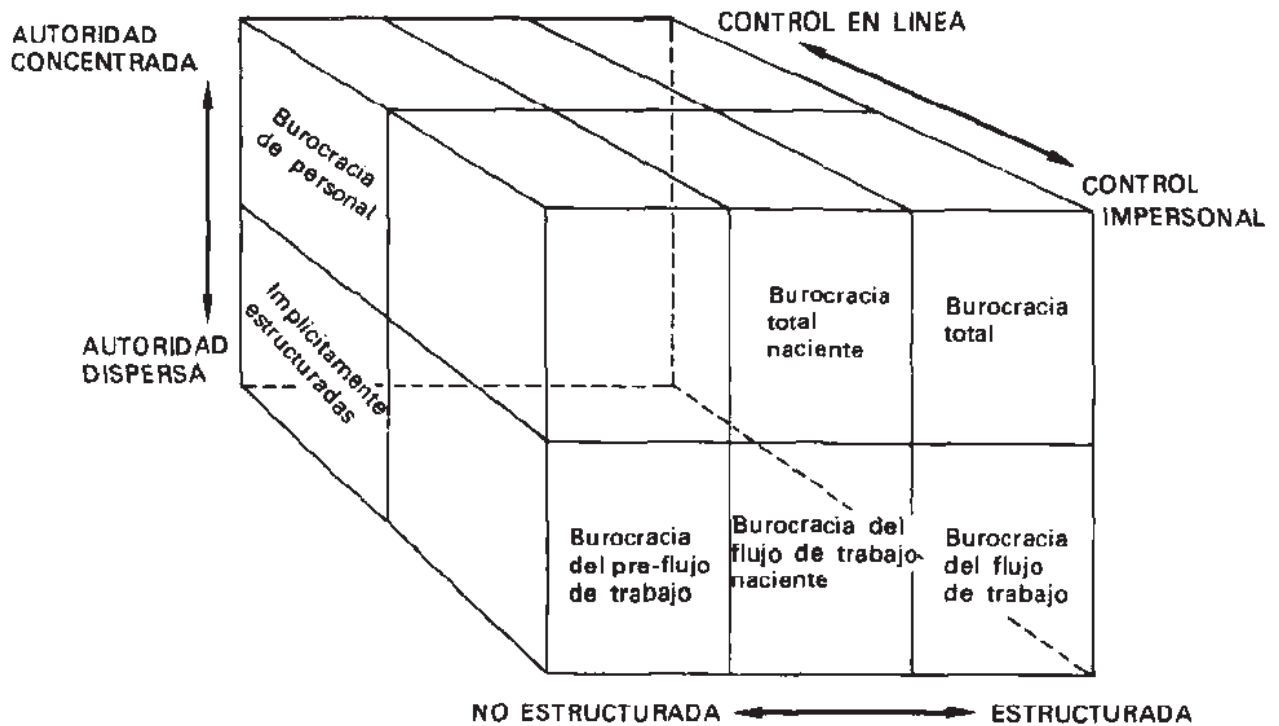
Pugh, Hickson y Hinings
Agrupación de 52
organizaciones inglesas

1. Burocracia total: "... Calificación relativamente alta tanto en la estructura de las actividades y la concentración de autoridad, una calificación alta en dependencia, ... y una calificación relativamente baja en la tecnología para la integración del flujo de trabajo... Tiene altas calificaciones tanto en la estandarización de los procedimientos para la selección y el avance, etc., y formalización en la definición de papeles..."
2. Burocracia total naciente: posee las mismas características de la anterior pero no en un grado tan pronunciado.
3. Burocracia del flujo de trabajo: "Altas calificaciones en la estructuración de actividades combinadas con calificaciones relativamente bajas en los dos factores estructurales restantes. Utilizan mecanismos de control impersonales lo cual se refleja en altas calificaciones en la formalización del registro del desempeño de los papeles así como también un alto porcentaje de personal y asistentes que no están en el flujo de trabajo, ... altas calificaciones en integración y flujo de trabajo".
4. Burocracia del flujo de trabajo naciente: "... muestra las mismas características que la anterior pero con un grado menos pronunciado y son muchísimo más pequeñas".
5. Burocracia del pre-flujo de trabajo: "... tienen calificaciones considerablemente menores en la estructuración de actividades pero tienen el patrón típico flujo de trabajo-burocracia de autoridad dispersa y de control en línea impersonal".
6. Organizaciones implícitamente estructuradas: "... Tienen una baja estructuración de actividades, autoridad dispersa y un alto control en línea".
7. Burocracia de personal: "... bajas calificaciones en estructuración y altas en control en línea ... Altas calificaciones en concentración de autoridad" (págs. 121-23).

Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Cuadro # 7

CUADRO DE UBICACIÓN DE LA BUROCRACIA COMO SOCIEDAD



Fuente D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.

El esquema anterior se muestra gráficamente en la Tabla 2. Los autores sugieren que se presenta una secuencia de desarrollo en dos de sus dimensiones. Las organizaciones más estructuradas se desarrollan a medida que crecen en tamaño con el tiempo y el crecimiento en tamaño está relacionado, a su vez, con el desarrollo económico generado. La dimensión de control tiende a pasar de control en línea-es decir, control ejercido por el mismo personal y sus subalternos- a un control impersonal. A medida que la tecnología se desarrolla el sistema de control se va dejando en manos de procedimientos dictados por estandarización y de los nuevos especialistas que diseñan los procedimientos. Esta secuencia de desarrollo no se aprecia en el caso de la concentración de autoridad: aquí los patrones están ligados con factores históricos y con los auspicios bajo los cuales opera la organización. Lo mismo que las otras tipologías analizadas, ésta tiene sus problemas tales como o porqué se presentan cambios de clases. Aún más, no hay ningún indicio de qué es lo que predice la tipología; cuáles son las consecuencias de que una organización se incluya en una clase o en otra?

Los defensores del enfoque taxonómico (Warriner 1979, 1980; McKelvey 1978; Pinder y Moore 1979; Carper y Snirek 1981; Warriner, Hall y McKelvey 1981) argumentan que una taxonomía sólida constituye la única forma en la cual pueden lograrse avances teóricos en el análisis organizacional. El argumento es que a no ser que se tenga una taxonomía o un sistema de clasificación adecuado tanto los teorizantes como los profesionales no tienen pauta para sus acciones. El profesional práctico no tiene manera de saber si lo que funciona en una organización también servirá en otra ya que no tiene ninguna base para determinar si las organizaciones son del mismo tipo y el teorizante no puede teorizar en ausencia de un sistema adecuado.

A pesar de la necesidad que se tiene de contar con una taxonomía debe anotarse que una que sea verdaderamente adecuada probablemente está muy distante en el tiempo. Warriner (1979) identificó los aspectos que deben enfrentarse en una definición de taxonomías. Estos incluyen el número y clase de caracteres o dimensiones de clasificación a utilizarse para describir las organizaciones, identificación de la unidad a ser clasificada, el rango y número de casos requeridos con fines taxonómicos y los procedimientos analíticos para identificar los casos. Se trata de una tarea gigantesca que está más allá de la capacidad de un solo investigador. Pero que es, al mismo tiempo, una preocupación ineludible para cualquiera que esté interesado en las organizaciones. Está actualmente en desarrollo un esfuerzo (Warriner, Hall y McKelvey 1981) que se mueve en la dirección de la definición de taxonomías de manera que existe alguna esperanza de poder disponer en el futuro de un esquema de clasificación utilizable.

2.9.2 La organización de voluntarios

La mayor parte de la discusión y de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados. Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios. Estas organizaciones no tienen límites claros; una persona puede pertenecer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa en ninguna de ellas.

La participación en estas organizaciones puede ser tan fervorosa que llegue hasta el suicidio o puede ser totalmente pasiva. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios tales como sindicatos, partidos políticos entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo. El personal a sueldo puede ser tratado lo mismo que en cualquier otra organización, minimizando entonces el problema, pero la naturaleza bastante efímera de los voluntarios hace que su inclusión sea un problema.

CAPITULO 3

Marco teórico del Clima Organizacional

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión.

Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este trabajo

3.1. Concepto del Clima organizacional

Diversas investigaciones sobre el tema tuvieron anteriormente resultados contradictorios y conclusiones teóricas erradas, producto de: definiciones diferentes sobre clima de la organización, métodos de medición diferentes, enfoques analíticos distintos y de que a veces se consideraba al clima como una variable dependiente y otras como variable independiente o interviniente.

Para esto se anexa la cronología de la definición de clima:

TABLA # 2 CRONOLOGIA DE LA DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• En 1935 R. Hoppch publico una monografía sobre el clima laboral y su importancia en la satisfacción en el trabajo, que se considera como el primer reporte de investigación sobre el tema (Barlett y Kaiser, 1987)• LEWIN, LIPPITT Y WHITE (1939): Introducción del concepto “CLIMAS SOCIALES”.• CORNELL (1955): Definición pionera del clima como mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización sobre el entorno.• GELLERMAN (1960): Contextualización como variable que debe ser estudiada.• HALPIN Y CROFTS (1963). |
|--|

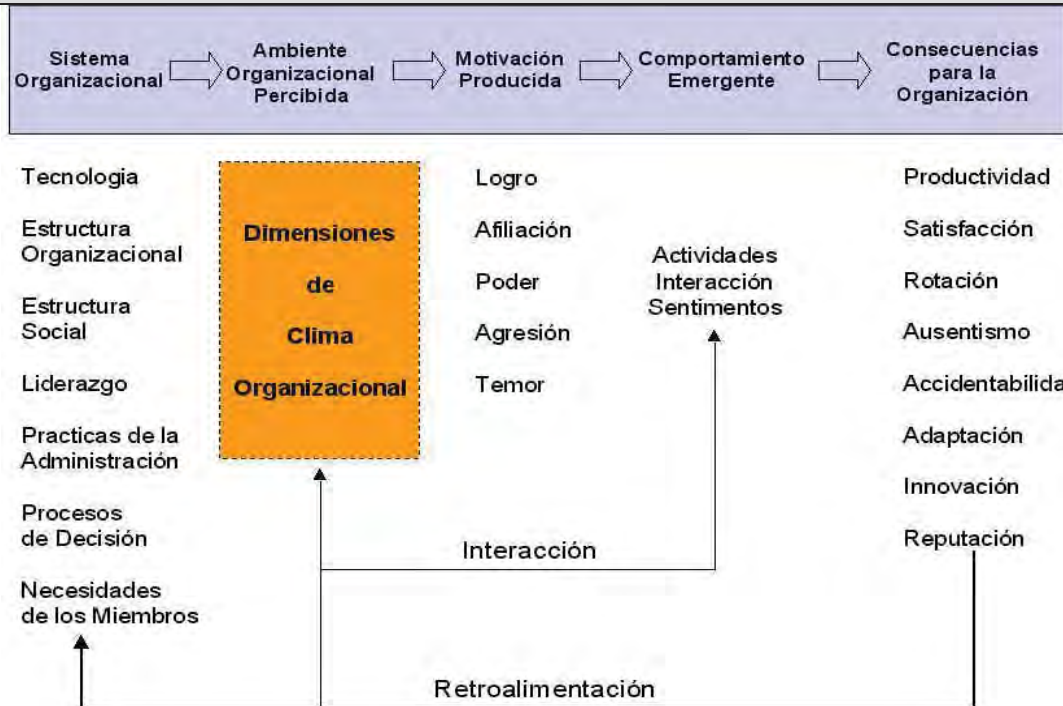
TABLA # 2
CRONOLOGIA DE LA DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES:

1. Desempeño.
 2. Obstáculos.
 3. Cohesión-moral-intimidad de grupo.
 4. Apertura de espíritu.
 5. Nivel afectivo-distante de la relación con la dirección.
 6. Importancia de la producción.
 7. Confianza.
 8. Consideración.
- Ostroff C. Forehand y Gilmer (1964) La personalidad de la organización, Características que:
 1. Distinguen una organización de otra.
 2. Perduran a través del tiempo.
 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
 - LIKERT (1967): Trascendencia de las percepciones en el mundo laboral.: Tipología del CLIMA ORGANIZACIONAL (SISTEMAS):
 - I: Autoritario-explotador.
 - II: Autoritario-paternalista.
 - III: Participativo-consultivo.
 - IV: Participativo en grupo.
 - LITWIN Y STRINGER (1968). Instrumento Desarrollado en función de nueve dimensiones:
 - 1) Estructura.
 - 2) Responsabilidad individual.
 - 3) Remuneración o recompensas.
 - 4) Desafío.
 - 5) Relaciones sociales.
 - 6) Cooperación.
 - 7) Estándares.
 - 8) Conflictos.
 - 9) Identidad o identificación.

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

TABLA # 2
CRONOLOGIA DE LA DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL



- Frierlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
- Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y el individuo.
- Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.
- Pyane, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.
- Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
- Joyce y Slocum (1979): los climas son (1) preceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.
- James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
- Schneider y Remicheras (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

Fuentes:

Ostroff C. y Schmit N."Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency". Academy of Management Journal. 36, 6,1993

www.udel.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt

www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf

A continuación presento un cuadro con tres escuelas de pensamiento distintas con respecto a lo que cada una entiende como clima organizacional a fin de poder ampliar nuestra visión sobre el mismo.

Cuadro # 8

Escuelas basadas en:	Descripción
Características objetivas de la organización de la realidad	El clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente <i>perdurables</i>, que influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados y que pueden medirse mediante un gran número de métodos. El efecto del clima sobre la conducta del colaborador se contempla desde la perspectiva de: las <i>dimensiones estructurales</i> (<i>estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico</i>), de los <i>propósitos</i> (<i>limitación y restricción de la libertad de decisión y de acción</i>), los <i>procesos de recompensa y retribución</i>. Los métodos de medición abarcan las <i>percepciones individuales</i> del medio ambiente y los <i>índices objetivos</i> de la varianza situacional y las dimensiones estructurales (estructura de la organización, procesos o medio ambiente físico del trabajo).
Percepción individual de atributos subjetivos y descripción	Conciben al clima organizacional como una serie de variables de la percepción, una serie de atributos cualitativos específicos de una organización determinada (modo en que una empresa trata a sus miembros, grado de autonomía individual, estilo de dirección, "calor", apoyo y tipo de recompensa y retribución). Los elementos críticos consisten en las <i>percepciones individuales</i> (de la realidad) de la organización, y estas percepciones y descripción de las mismas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la empresa. Mientras que en la anterior definición los índices objetivos de la organización constituyen el núcleo central en cuanto <i>realidad objetiva "fuera"</i> de la persona, en ésta definición se subraya la <i>percepción individual</i> de esta realidad exterior. Clima de la organización sería la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, además de las percepciones del mismo respecto a su organización.
Constructo personalizado y globalizado	Denominan clima de la organización al clima psicológico, se trata de un "<i>constructo personalista</i>", una serie de percepciones globales del individuo sobre su organización. Estas <i>percepciones globales</i> reflejan la interacción entre las características personales y las de la organización. Es decir, combinación de características objetivas y hechos de la organización y características individuales del que percibe (valores, necesidades, objetivos, expectativas). Cómo percibe el individuo al entorno laboral sin tomar en cuenta cómo lo hacen otros al mismo entorno. Es un atributo aditivo del individuo y se mide así.
Fuente: http://www.gestiopolis.com/organizaciontalento/introduccionalclimaorganizacionalhtml	

Puntos comunes de las tres escuelas

1. Clima se concibe como una cualidad relativamente perdurable.
2. Una organización se distingue de otras por su clima.
3. Esta cualidad interna de lo laboral resulta de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección.
4. Los miembros de la organización perciben este clima.
5. El mismo sirve de base para describir la situación laboral.

Refiriéndonos al concepto de clima organizacional, elemento central de la investigación, éste tiene diferentes definiciones, entre ellas las siguientes:

Tagiuri y Litwin (en Likert y Likert, 1986: 110) lo definen como “una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que[:] a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento[,] y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.”

Kolb (1993: 111) lo define como: “el resumen del patrón de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”.

Según Davis (1987), el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía.

Katz y Kahn (1990: 77) se refieren al clima organizacional de la siguiente manera: “el clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema.”

Según Dessler (1994: 181-182) existen, básicamente, dos enfoques que describen al clima organizacional desde sus respectivos puntos de vista: por una parte, un **enfoque estructural**, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas; por otro lado, está un **enfoque subjetivo** que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir, como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Factores de Influencia:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Cuadro # 9

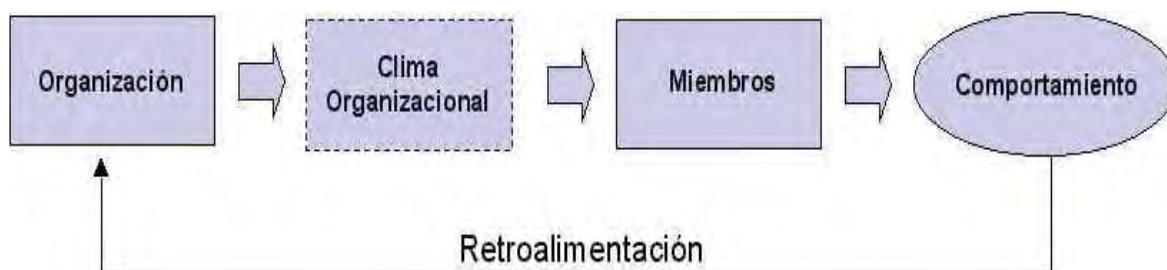


Fuente: Dimensiones del Clima organizacional autor: Alexis P. Goncalves

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Cuadro # 10



Fuente: Dimensiones del Clima organizacional autor: Alexis P. Goncalves

3.2. Importancia del clima organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.3. Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- o Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- o Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- o Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus

miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- o Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- o Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- o El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Cinco componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición:

- **Autonomía individual:** libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo.
- **Estructura:** grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de colaboradores.
- **Sistema general de recompensa y retribución:** el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido.
- **Atención – Apoyo – Interés – Calor:** que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuánto a sus relaciones humanas.
- **Cooperación y capacidad de resolver conflictos:** entre los colaboradores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección, del grupo de trabajo o de la oficina.

3.4 Dimensiones del Clima

Se refiere a los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa. *Litwin y Stinger* postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización. Además se incluye otras dimensiones propuestas por diversos autores a fin de ampliar el espectro del tema.

- **Estructura:** Esta escala representa la *percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor*. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la *percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo*. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la *percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho*. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las *metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor*. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la *percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados*, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación - Cordialidad:** Es el *sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo*. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El *sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo*.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización *perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización*.
- **Conflicto:** El *sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen*. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El *sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo*; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- **Polarización del estatus:** *grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles*.
- **Flexibilidad e innovación:** *receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos*.

- **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

3.5. Funciones del Clima Organizacional

- o **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- o **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- o **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- o **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- o **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal.

3.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1986) propone una técnica denominada “Perfil Organizacional” para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de

conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

3.7 Teoría de Maslow.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

3.8 Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas,
- (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material;
- (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales;
- (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato,1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores.

Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

3.10 Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro.

- Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.
- Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros.
- Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato,1989).

3.11 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

3.12 Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
- (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta,
- (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

3.13 Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

3.14 Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

La autora del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

3.15. Cultura Organizacional.

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

- **Granell (1997)** define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).
- **Chiavenato (1989)** presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)
- o **Valle (1995)** establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

- o **García y Dolan (1997)** definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).
- o **Guedez (1998)** "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).
- o **Serna (1997)** "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

3.15.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológica. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima , con base en cuestionarios , trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales

de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

CAPITULO 4

Municipio, finanzas y marco jurídico

4.1.- El Gobierno Municipal

El municipio es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial y la organización política y administrativa de los estados de la federación en su régimen interior. Por lo tanto, el municipio es célula básica de la división política del país, como lo establece el Artículo 115 constitucional: “Los Estados adoptarán para su régimen interno la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre...”.

El municipio, es pues, una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política y administrativa. El municipio tiene tres elementos básicos:

4.1.1.- Población: Es el conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud, y que conforman una comunidad viva, con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.

4.1.2.- Territorio: Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos que constituye la base material del municipio. La porción del territorio de un estado que de acuerdo a su división política, es ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria.

4.1.3.- Gobierno: Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

4.2.- El Ayuntamiento

Una de las tradiciones de las comunidades locales es la de administrarse por sus propias autoridades electas democráticamente. El municipio mexicano tiene en su forma de gobierno esta característica, la de ser representativo y popular, como lo señala expresamente la Constitución en la fracción I del Artículo 115 que establece: “Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado”.

La palabra ayuntamiento se refiere al carácter de comunidad básica, pues significa reunión o congregación de personas. Un ayuntamiento se entiende como acción y resultado de juntar.

El ayuntamiento es una institución de gran tradición histórica, es el cuerpo de representación popular que ejerce el poder municipal. De acuerdo al concepto de libertad municipal, el municipio es autónomo dentro de su propio esquema de competencia en el cual no admite más control y autoridad que la de su ayuntamiento.

El ayuntamiento es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal, es por lo tanto, el órgano principal y máximo de dicho gobierno municipal.

En cuanto órgano de gobierno, es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato. Como institución del derecho mexicano, el ayuntamiento se halla reconocido en la Constitución de la República y en la de los estados, así como caracterizado en sus funciones integradas en las leyes orgánicas municipales de cada entidad federativa.

4.3.- ¿Por qué se le denomina Cabildo al Ayuntamiento?

El término cabildo está íntimamente vinculado a la cultura del municipio español e hispanoamericano, y se refiere al órgano de gobierno de la comuna, "cabildo es ayuntamiento de personas señaladas para el gobierno".

Se distinguen dos tipos de sesiones de cabildos, es decir, de ayuntamiento o reunión: el cabildo como reunión de los representantes del pueblo, y el cabildo abierto que reunía a todos los ciudadanos para tomar decisiones. El sistema de cabildo abierto, que es expresión plena de la democracia de la vida comunal, fue práctica común en los municipios medievales españoles, excepcionalmente en la Nueva España, pero cobró vida en diversas ciudades del país durante la guerra de independencia. Por su naturaleza de asamblea participativa, los cabildos abiertos fueron apropiados en los municipios rurales; sin embargo, no resultan tan funcionales en las ciudades contemporáneas a causa de las grandes magnitudes de población.

Actualmente, el principio democrático de cabildo abierto puede cubrirse en alguna forma mediante sistemas de consulta y participación de la comunidad, como lo es por ejemplo, el referéndum. Por otra parte, un concepto de gobierno local descentralizado en segmentos territoriales más pequeños, como es el barrio, la manzana o calle puede permitir la práctica de asambleas vecinales para que se tomen decisiones sobre los asuntos que les competen.

4.4.- ¿Quiénes integran el ayuntamiento?

Como cuerpo de representación popular, el ayuntamiento se integra por los siguientes funcionarios electos por voto popular directo:

- **Un presidente**, que toma el nombre de Presidente Municipal.
- **Regidores**, en el número que determinen las leyes orgánicas estatales.

- **Síndico** o síndicos, de acuerdo a lo establecido por las leyes orgánicas locales.

Estas autoridades durarán en su cargo tres años y no podrán ser reelectas para el periodo inmediato. Este cuerpo de funcionarios, como órgano colegiado de gobierno funciona en forma de cabildo, es decir, en reuniones donde ejerce su autoridad, donde decide y acuerda sobre los asuntos colectivos y encarga al Presidente Municipal que ejecute los acuerdos.

El ayuntamiento es una cooperación de derecho público, es una persona pública; tiene personalidad jurídica para todos los efectos legales, es decir, es sujeto de derechos y obligaciones ante tribunales e instituciones por lo cual puede, en determinado momento, gestionar y obtener créditos y asesoría técnica.

El ayuntamiento tiene libertad para administrar sus bienes y hacienda. La hacienda municipal generalmente se forma con los bienes propiedad del municipio, las contribuciones que señalan las legislaturas locales, las participaciones que asigne el estado y los impuestos, derechos, productos, y aprovechamientos que resulten de su administración.

4.5.- Las sesiones de cabildo y sus características

Las sesiones de cabildo del ayuntamiento son por lo general de carácter público, por excepción pueden ser privadas. Son un mecanismo de esencial importancia, pues a través de ellas el ayuntamiento recurre a las propuestas, analiza las políticas del municipio y, en su caso, aprueba las políticas y los programas de gobierno municipal y formaliza el ejercicio de la función pública municipal. Existen los siguientes tipos de sesiones de cabildo: Ordinaria, Extraordinaria y Solemne.

4.6.- Facultades y obligaciones de los ayuntamientos

Las facultades de los ayuntamientos las precisan en cada entidad las leyes orgánicas municipales. Existe, sin embargo, una cierta coincidencia en ciertas funciones básicas que permiten establecer un perfil de funciones típicas de un ayuntamiento.

4.7.- Las comisiones del ayuntamiento

El ayuntamiento para la mejor realización de sus funciones, se organiza en comisiones integradas o encabezadas por regidores o síndicos. Tienen por finalidad el análisis y la propuesta de solución para ciertos acuerdos del ayuntamiento, no tienen facultades ejecutivas por sí mismas y pueden asignarse a una persona o a un grupo de ellas y pueden ser Permanentes, Transitorias y Especiales.

El número y materia de las comisiones permanentes y obligatorias puede ser muy variable y van desde dos en unos estados, hasta quince en otros, de acuerdo a las leyes orgánicas municipales; sólo dos comisiones son consideradas obligatorias en todas las entidades, las de: Gobierno y reglamentos, y la de Hacienda pública municipal.

4.8.- Facultades y obligaciones del presidente municipal

El presidente municipal, como cabeza del ayuntamiento, ejerce un cargo de larga tradición en la historia municipal. Durante la Colonia se le denominó alcalde ordinario electo por el pueblo, para distinguirlo del alcalde mayor designado por las autoridades centrales. Actualmente el presidente municipal es un funcionario público electo por voto popular, que ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene representación administrativa.

4.9.- Atribuciones de los regidores

La palabra Regidor se deriva del término regimiento, de uso en la época colonial, entendido como el órgano de gobierno y administración de la comunidad. Los regidores son miembros del ayuntamiento, que es el órgano colegiado de autoridad municipal. Durante la Colonia los regidores sólo por excepción eran electos. En el municipio de la actualidad, los regidores son electos mediante votación popular, por lo tanto son representantes de la comunidad en el ayuntamiento. Cada municipio tiene un número determinado de regidores de acuerdo con las leyes orgánicas de cada estado.

4.10.- Atribuciones del síndico

Las atribuciones que, en términos generales, las leyes orgánicas municipales confieren al síndico:

- a) Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de los acuerdos.
- b) Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
- c) Revisar y, si está de acuerdo, suscribir los estados de origen y aplicación de fondos, la cuenta pública municipal y los estados financieros.
- d) Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar de las gestiones realizadas.
- e) Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y

con los planes y programas establecidos.

- f) Proponer la formulación, expedición, modificación o reforma, de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
- g) Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento.
- h) Analizar, discutir y votar los asuntos que se traten en las sesiones.
- i) Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el municipio.
- j) Intervenir en los actos jurídicos que realice el ayuntamiento en materia de pleitos y cobranzas.
- k) Fungir como agente del ministerio público en los casos y condiciones que determina la Ley Orgánica de la material

4.11.- Organización de la administración pública municipal

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos seleccionados, es función no de individuos sueltos, sino de la organización, en otros términos, se trata de una función organizacional, no de una actividad particular de un dirigente, se lleva a cabo dentro de estructuras y procesos organizados y es aplicable en todo tipo de organización, sea su fin social, económico o cultural. La administración es una tarea inherente a cualquier organización social independientemente de su naturaleza, fines o características.

La administración es una herramienta o “traje a la medida” para: Organizar y dirigir un grupo hacia el cumplimiento de sus fines, Integrar y encauzar el trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para alcanzar los objetivos deseados, aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos y proponer reglas para alcanzar resultados.

La Administración Municipal la conforman los diferentes departamentos del Gobierno Municipal: Tesorería, Obras y Servicios Públicos, Oficialía Mayor, Secretaría, Archivo Municipal, Planeación y Finanzas, Seguridad Pública, Cultura y Bienestar Social, Relaciones Públicas; así como los funcionarios y empleados que las integran. Como se ha señalado anteriormente, la administración es una: función de organización. Esta se puede considerar como un cuerpo o sistema donde cada uno de los miembros tiene una función. La efectividad del cuerpo depende de la capacidad de realización de cada uno de los miembros, los cuales son mutuamente interdependientes. Se puede tomar el ejemplo de un equipo de fútbol, cuya efectividad depende, tanto de la capacidad individual de cada jugador, como en su capacidad de jugar en equipo.

Para el logro de sus funciones el gobierno municipal cuenta con las siguientes áreas:

4.11.1.- Hacienda Municipal: Está constituida por los recursos municipales provenientes de el ejercicio de atribuciones, de la facultad de regulación y vigilancia, de la facultad de promover cambios en el régimen de propiedad, de la posibilidad de ser beneficiarios de la voluntad de particulares o entes públicos, de la coordinación interinstitucional, del crédito público, del rendimiento o dividendos de empresas públicas municipales, de los bienes patrimoniales de dominio público (muebles e inmuebles), del gasto municipal y de la deuda pública.

4.11.2.- Planeación: Es el conjunto de instrumentos de racionalidad política y administrativa que trata de dar repuesta a las preguntas: ¿Qué vamos a hacer, Hacia dónde queremos encaminarnos, Quiénes son responsables de la conducción de los diferentes procesos y cuál es nuestra estrategia de desarrollo?

4.11.3.- El control de la gestión : La realización de un “buen gobierno” requiere de sistemas de control y evaluación que nos permitan medir a qué grado estamos cumpliendo los objetivos y las metas planteadas, por lo tanto, es el proceso de medición y corrección de las actividades de la organización con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes, midiendo el desempeño en comparación con las metas y los planes, revisando dónde hay desviaciones negativas y poniendo en marcha acciones para corregirlas, en otras palabras, es un proceso cuya finalidad es vigilar que se cumplan los planes y trabajos, inspeccionando su realización, detectando sus errores y dando solución a éstos. Los gobiernos municipales no realizan sus actividades de manera aislada e independiente, ya que mantienen una relación constante y una interdependencia con los organismos federales, estatales y con la comunidad, estos organismos se apoyan en controles operativos para vigilar el cumplimiento de los programas y trabajos. En este apartado, se pueden mencionar el control administrativo, el contable, el jurídico y el correspondiente al avance físico y financiero. El control administrativo verifica que los planes y trabajos se cumplan de acuerdo a los métodos y procedimientos administrativos establecidos; el control contable inspecciona las cuentas públicas del municipio, de acuerdo con los sistemas de contabilidad establecidos por la tesorería y las autoridades municipales; el control jurídico vigila que las autoridades municipales lleven a cabo una correcta aplicación de las leyes de acuerdo a los reglamentos de la gestión municipal y; el control físico y financiero consiste en la verificación detallada del avance físico y financiero de las obras públicas municipales, con la finalidad de conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido, en relación con lo autorizado. Cuando un Ayuntamiento no cuente con los recursos necesarios el control de la gestión lo podrán realizar el Presidente Municipal, el Síndico Municipal, los Regidores y los titulares de los órganos administrativos.

4.12.- Composición del gobierno municipal

4.12.1.- Régimen político: Lo integran las autoridades electas por votación popular directa y son el Presidente o la Presidenta Municipal, el Síndico y los Regidores. En conjunto conforman el Ayuntamiento, que es el órgano colegiado de gobierno, quien es responsable de la toma de decisiones políticas que conducen los destinos del municipio.

4.12.2.- Régimen administrativo: Lo integran los funcionarios (Secretario del Ayuntamiento, Tesorero, Directores de Departamentos, Oficial Mayor, Comandante de la Policía, etc.) quienes son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos los acuerdos y decisiones del Ayuntamiento, y los empleados (policías, secretarías, personal de intendencia, trabajadores, choferes, etc.), quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y funcionarios.

4.13.- Misión del gobierno municipal

La misión corresponde a identificar aspectos, como las intenciones o deseos implícitos o explícitos de la organización, en otras palabras corresponde a la “razón de ser” de la organización, donde quiera que nos situemos dentro de la organización, encontramos un nivel directivo, un nivel funcional, un nivel operativo y alguna otra área organizacional.

4.14.- Los servidores públicos

- **Autoridades:** Son las personas responsables política y administrativamente ante la comunidad, por haber sido elegidos mediante el voto directo y secreto.
- **Funcionarios:** Son las personas que ocupan los mandos superiores y medios de la administración. Su principal función es la de instrumentar, operar y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por el Presidente o la Presidenta Municipal o el Cabildo.
- **Empleados:** Son las personas con las que dispone la Administración Municipal para apoyar y auxiliar a las autoridades y a los funcionarios. Ellos realizan las tareas físicas de los Programas Municipales.
- **Estructura interna:** Es la relación lógica de funciones que debe tener la organización municipal.

4.15.- MARCO JURÍDICO DEL MUNICIPIO Y REGLAMENTACIÓN

4.15.1.- Estructura jurídica del municipio

En la década de los sesenta se realizaron las primeras Reuniones Nacionales

de Presidentes Municipales dando por resultado un diagnóstico de la situación real de los municipios. Se dieron pasos trascendentales hacia una mayor descentralización en materia administrativa, política y económica, como consecuencia en los años ochenta, se reforma al artículo 115 constitucional, lo que tiene gran significación jurídica y política, convirtiéndose en instrumento idóneo para el fortalecimiento del municipio. Vale la pena mencionar que las reformas al artículo 115 se refieren fundamentalmente a la distribución de competencias, federales, estatal y municipal, así como a la asignación de recursos hacendarios. El marco jurídico del gobierno y la administración municipal se conforma por:

4.15.2.- Constitución federal.- Norma fundamental de la estructura política municipal.

4.15.3.- Constituciones estatales y leyes locales.- Regulan la estructura del gobierno y la administración, el funcionamiento del poder político municipal, las facultades de sus órganos y las finanzas municipales.

4.15.4.- Reglamentos municipales.- Facilitan el cumplimiento de las leyes federales y estatales.

Conforme a lo expuesto, jerarquizamos el marco jurídico de la siguiente manera:

4.15.5.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

4.15.6.- Constitución Política de cada uno de los 31 estados soberanos que forman la federación mexicana.

4.15.7.- Legislación Local: ley orgánica municipal, ley de hacienda municipal, leyes anuales de ingresos y presupuestos de egresos municipales y, en su caso, otras leyes dictadas por el congreso local en cada federativa.

4.15.8.- Reglamentos municipales, expedidos por el ayuntamiento de que se trate.

4.15.9.- Constitución política de los estados unidos mexicanos.

Art. 115, vigente al 20 de marzo de 2003

Los estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

I. Cada municipio.....

III. Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

4.15.10.- Constituciones estatales

Las Constituciones estatales dedican un capítulo especial al artículo 115 de la Constitución Política, señalando su competencia territorial, actuación legal y facultades administrativas. En las Constituciones estatales se establece que cada municipio será administrado por un cuerpo colegiado denominado ayuntamiento, el que será una asamblea deliberante y el órgano máximo del gobierno municipal, a través del cual, el pueblo ejerciendo su voluntad política, realiza la gestión de los intereses de la comunidad. Los ayuntamientos como cuerpos colegiados, tienen autoridad y competencia en los asuntos que les señalen las constituciones estatales y las leyes orgánicas municipales. Las constituciones locales reconocen que los ayuntamientos tienen personalidad jurídica propia para todos los efectos legales que lo requieran y que no existe autoridad intermedia entre ellos y los gobiernos estatales.

4.15.11.- La reglamentación municipal

Por mandato constitucional los ayuntamientos tienen la responsabilidad de elaborar reglamentos que normen su funcionamiento interno y la vida comunitaria. Cada ayuntamiento deberá elaborar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de acuerdo con las normas contenidas en la Constitución Política del Estado, en las Leyes Orgánicas Municipales, en las Leyes de Hacienda Municipal y en otras leyes de aplicación municipal.

4.15.12.- Bando de policía y buen gobierno

El Bando de Policía y Buen Gobierno es el conjunto de normas administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal y sus relaciones con la comunidad. El Bando de Policía y Buen Gobierno es el principal reglamento para el gobierno municipal.

4.15.13.- Los reglamentos municipales

Los Ayuntamientos deben expedir además del Bando de Policía y Buen Gobierno, reglamentos sobre los diferentes aspectos de la vida municipal. El reglamento es un conjunto de normas generales, de caracteres administrativos y obligatorios para toda la comunidad, expedidas por el ayuntamiento para garantizar el cumplimiento de la ley.

4.16.- Finanzas públicas municipales.

La hacienda pública municipal hace referencia al conjunto de recursos financieros y patrimoniales de que dispone el gobierno municipal para la realización de sus fines. El objeto de las finanzas públicas municipales es lograr una adecuada, eficiente y segura operación económica.

4.16.1.- Marco normativo

El sistema hacendario de los municipios está constituido por un conjunto de normas, tanto legales como administrativas, que reglamentan la recaudación de los recursos públicos municipales, así como las normas en que deben destinarse estos recursos.

4.16.2.- Constitución política de los estados unidos mexicanos

Art. 115, frac, IV, donde se determina que los municipios son los responsables de administrar libremente su hacienda, la cual se integra por el patrimonio propio, Bienes muebles e inmuebles que pertenecen al Municipio; contribuciones e ingresos, participaciones federales, aportaciones (Ramo 33) e ingresos extraordinarios.

4.16.3.- Ley de coordinación fiscal

Establece los mecanismos de coordinación fiscal entre los tres niveles de gobierno, hace referencia al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, a través del cual la federación otorga recursos a estados y municipios y fija las bases reales de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales.

4.16.4.- Presupuesto de egresos de la federación

Regula anualmente las asignaciones presupuestales, la ejecución y el control presupuestario del gasto público, la disciplina presupuestaria y la información y verificación del ejercicio presupuestal federal.

4.17.- Las constituciones políticas estatales

Contienen las disposiciones que deben observar los congresos locales y los ayuntamientos.

Se refiere a la conformación de la hacienda municipal, la facultad del congreso local de revisar y aprobar la ley de ingresos y la cuenta pública de los municipios de su entidad y la responsabilidad de los ayuntamientos de elaborar, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar sus presupuestos de egresos anuales, con base en los planes y programas de desarrollo.

4.18.- Ley orgánica municipal

Define la conformación de la hacienda de los municipios en cada entidad federativa y determina quienes son las autoridades municipales responsables de su manejo, así como de sus atribuciones.

4.19.- Ley de hacienda municipal

Es expedida por el Congreso Local en la cual se incorporan las bases legales para la identificación de las fuentes y conceptos de ingresos propios de cada municipio y el establecimiento de las facultades y obligaciones de las autoridades fiscales y de los órganos administrativos municipales, responsables de su manejo.

4.20.- Ley estatal de deuda pública

Determina las bases mediante las cuales los gobiernos municipales podrán contratar empréstitos, previa autorización del congreso local y procurando el destino de los créditos hacia el desarrollo de sus comunidades

4.21.- Ley de ingresos municipales

Cada año, los ayuntamientos deben elaborar su proyecto de ley de Ingresos y enviarlo al Congreso local para su revisión y aprobación, cumpliendo con los plazos fijados por la Constitución local.

Determinan los montos específicos de acuerdo al supuesto de la Ley en que se encuentre el contribuyente y la base gravable establecida en la Ley de Hacienda Municipal, es decir, establece las cuotas, tasas y tarifas que rigen para cada concepto de ingresos.

4.22.- Presupuesto de egresos municipales

Lo elabora y aprueba el mismo ayuntamiento, permite calcular, programar, controlar y evaluar el gasto público del municipio, en función del programa de gobierno establecido.

4.23.- Estructura de la hacienda municipal

La hacienda municipal está conformada por los ingresos municipales, que son los recursos financieros que percibe el municipio, a través de su tesorería, por el cobro de conceptos estipulados en la Ley de Ingresos o por medio de convenios o decretos establecidos.

Por su origen, los ingresos pueden ser ordinarios que son los que se perciben en forma constante y regular durante el año y los ingresos extraordinarios, los cuales

se perciben para satisfacer necesidades imprevistas, emergencias, epidemias, etc.; por el gasto público que son las erogaciones efectuadas por el gobierno municipal para el cumplimiento de sus objetivos establecidos, el cual de acuerdo a su orientación puede ser gasto corriente, donde las erogaciones son destinadas para cubrir el costo directo de la administración, servicios personales, compra de recursos materiales y servicios, entre otros, y de inversión los cuales se destinan para la construcción de obras públicas, bienes adquiridos para su conservación, y los utilizados en inversiones financieras.

Su propósito es impulsar y sostener el desarrollo económico y social; de deuda y por último de deuda pública.

4.24.- Fuentes de ingreso

Los ingresos municipales se pueden agrupar de la siguiente manera: Ingresos Ordinarios del cual forman parte los Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos y Participaciones; y los ingresos extraordinarios, que son los ingresos que el municipio puede obtener de personas físicas o morales, o de otros niveles gubernamentales.

4.25.- Clasificación de los ingresos municipales de acuerdo al origen de los recursos

Cuadro # 11 De Ingresos Propios

Ingresos propios

- Tributarios
 - Impuestos
 - Derechos
 - Contribuciones especiales
- No tributarios
 - Productos
 - Aprovechamientos
 - Ingresos provenientes de otros órdenes de gobierno
 - De la Federación
 - Participaciones federales
 - Aportaciones (Ramo 33)
 - Del Estado
 - Participaciones federales
 - Transferencias

Fuente: Auditoria Superior de Michoacán

4.26.- Etapas del proceso de administración financiera municipal

Cuadro #12 del proceso de la Administración financiera Municipal

Programación	• Estimación de la recaudación por fuente de ingreso
Presupuestación	• Elaboración del presupuesto de ingresos • Elaboración del presupuesto de egresos • Análisis ingreso-deuda-gasto • Propuesta de iniciativa de ley de ingresos • Aprobación por la legislatura de la ley de ingresos y decreto del gobierno del estado
Operación	• Recaudación • Pagos • Fiscalización • Cobranza
Control	• Control presupuestal • Control interno • Control administrativo

Fuente: Auditoria Superior de Michoacán

Existen, diversos instrumentos institucionales, a través de los cuales el gobierno federal y el estatal otorgan recursos para apoyar la realización de obras o acciones que son de su competencia. De esta manera los ayuntamientos pueden complementar sus programas o proyectos adicionales.

4.27- La planeación del desarrollo en el ámbito municipal

En América Latina los procesos de descentralización se han convertido en una corriente generalizada posible de impulsar el desarrollo en el ámbito local. Esto implica cambios de actitudes y de la concepción tradicional de la gestión del gobierno.

Por lo tanto, el municipio deberá generar sus propios instrumentos de gobierno a fin de volver más eficiente eficaz oportuna y democrática la gestión del gobierno municipal. Con miras de concebir un concepto del nuevo municipio el municipio debe preocuparse por ser el promotor y gestor del desarrollo local.

4.28.- Importancia de la planeación en el desarrollo municipal

En el marco de la reforma del Estado, en los años recientes se ha generado un profundo proceso de cambio en el ejercicio de la autoridad, que en materia de política social representa el comienzo de una transferencia de decisiones, funciones y recursos que antes eran exclusivos de las esferas centrales del gobierno federal, hacia los estados y municipios, sobre todo hacia amplios sectores de la sociedad.

Es en este nuevo contexto que los municipios requieren fortalecerse no nada más en los aspectos financieros y administrativos, sino sobre todo en el ejercicio de su libertad y autonomía para promover, planear y conducir el desarrollo, a fin de responder a las demandas, planteamientos y visiones de progreso de las comunidades y de los ciudadanos organizados, en una situación caracterizada fundamentalmente por la escasez de recursos disponibles.

4.29.-Servicio civil de carrera

Los Ayuntamientos establecerán mecanismos administrativos y financieros que permitan la institucionalización del Servicio Civil de Carrera, para lo cual debe de Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; Fomentar la vocación de servicio mediante una motivación adecuada; Promover la capacitación permanente del personal; Procurar la lealtad a las instituciones del municipio; Promover la eficiencia de los servidores públicos municipales; Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales; Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, tomando como base sus méritos; Garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen leyes y otros ordenamientos jurídicos; y, Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, de asistencia, culturales, recreativas y sociales.

CAPITULO 5

Municipio de Acuitzio Michoacán

5.1.- Antecedentes Históricos del Municipio de Acuitzio Michoacán

Los asentamientos humanos de la actual jurisdicción del municipio Acuitzio, se remontan desde antes de la consolidación del imperio tarasco.

Al parecer, tribus de idioma náhuatl fundaron un centro ceremonial en un punto cercano al actual Acuitzio, que denominaron Coatepec, probablemente durante el siglo XII de nuestra era. Es posible que los aztecas, al seguir su peregrinación hasta el lugar que les indicaran sus dioses, abandonaron este sitio. Es de suponer que Coatepec o Acuitzio, fue sometido por Hiquíngare, Irepan y Tanganxoan, en sus expediciones por Tiripetío y demás lugares cercanos.

A raíz de la conquista, Acuitzio quedó dentro de la encomienda de Tiripetío, otorgada por Hernán Cortés a Juan Alvarado. La evangelización de los pueblos de la región, estuvo a cargo de los frailes Agustinos del convento de Tiripetío. Acuitzio conservó la advocación, conocida como San Nicolás.

Hacia 1632, contaba con 20 familias indígenas y tenía un hospital sin renta fija. Los vecinos arrendaban tierras, donde sembraban trigo y los productos los destinaban al sostenimiento del hospital.

En 1822, tenía 2,085 habitantes, quienes se dedicaban a la agricultura y la ganadería en sus tierras comunales y trabajaban como peones en las haciendas cercanas.

En los primeros años del México independiente, Acuitzio fue instituido como cabecera municipal y se instaló en ayuntamiento.

Por decreto del 26 de abril de 1856, el Gobernador Don Miguel Silva Macías, lo elevó a la categoría de Municipio.

Durante la guerra de intervención francesa, en Acuitzio se llevó a cabo un intercambio o canje de prisioneros de guerra, entre franceses y belgas por mexicanos. Durante esta acción, el 5 de diciembre de 1865, participó por el ejército republicano el teniente Linearte y por parte de las fuerzas intervencionistas, el capitán belga Visart de Bocarmé. El 16 de diciembre de 1901,

por acuerdo del Congreso del Estado, se le otorgó a la cabecera municipal la denominación de “Acuitzio del Canje”, en conmemoración de aquel acontecimiento.

Cronología de hechos históricos

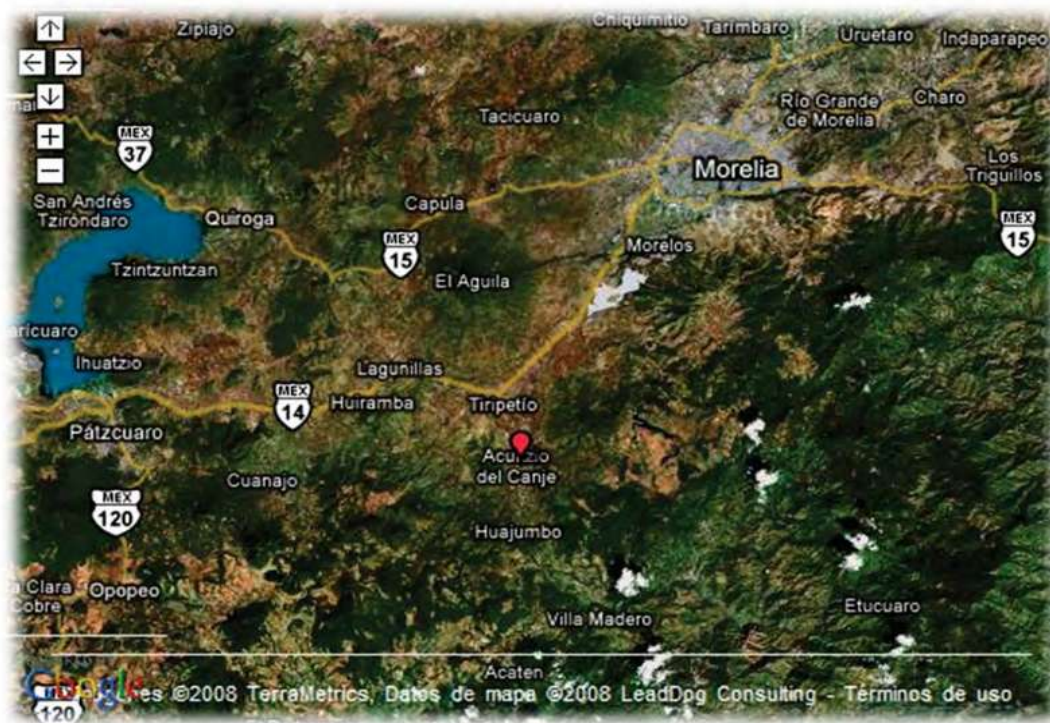
- **1832.** Era un pueblo de 20 familias y contaba con hospital.
- **1856.** 26 de abril, se traslada la cabecera de la municipalidad de Tiripetío a Acuitzio.
- **1865.** 5 de diciembre, Canje de prisioneros entre franceses y belgas por mexicanos.
- **1901.** 16 de diciembre, se le otorgó a la cabecera municipal el nombre de Acuitzio del Canje.

5.2.- Aspectos Generales del Municipio de Acuitzio Michoacán

5.2.1. Definición y Ubicación:

Acuitzio significa “lugar de culebras”. Se localiza en el centro del Estado, en las coordenadas 19°30' de latitud norte y en los 101°20' de longitud oeste, a una altura de 2,080 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte, este y oeste con Morelia; al este y sur con Madero; al sur, con Tacámbaro, y al suroeste, con Huiramba. Su distancia a la capital del Estado es de 35 km. Cuenta con una superficie territorial de 180.13 km², que representan el 0.30% de la superficie total del Estado.

Imagen # 1 MAPA DE MACRO LOCALIZACION



Fuente: <http://maps.google.es/maps?f=q&hl=es&q=Morelia>

Imagen # 2 MAPA DE MICRO LOCALIZACION



Fuente: <http://maps.google.es/maps?f=q&hl=es&q=Morelia>

La dirección de la administración municipal de Acuitzio es *PALACIO MUNICIPAL SIN NUMERO* colonia *CENTRO*, C.P. 58460, con RFC: MAM 850101PW1

Orografía

Sistema volcánico transversal. Sierra de Acuitzio. Cerros: Cerro Viejo, La Huizata y El Melón.

Hidrografía

Su hidrografía se constituye principalmente de manantiales: Ojo de Agua Chiquito, Ojo de Agua Grande, La Palmita y La Alameda.

Clima

Su clima es templado con lluvias en verano, tiene una precipitación pluvial anual de 1,137.4 milímetros y temperaturas que oscilan de 4.0 a 34.2° centígrados.

Principales ecosistemas

En el municipio dominan los bosques: bosque mixto, pino, encino, aile y cedro; bosque de coníferas, pino y oyamel. Su fauna la conforman: Tlacuache, liebre, ardilla, comadreja, armadillo, gato montés, tortola, codorniz, cerceta y pato.

Recursos naturales

La superficie forestal maderable es ocupada por pinos y el colorín, y en el caso de la no maderable, por matorrales de distintas especies.

Características y uso del suelo

Los suelos del municipio datan de los periodos cenozoico, cuaternario y plioceno, y corresponden principalmente a los del tipo podzólico; su uso es primordialmente agrícola y en menor proporción forestal y ganadero.

5.2.2. Escudo:

El Escudo tiene las siguientes características:

El águila de frente con sus alas extendidas y devorando una serpiente que caracteriza el escudo de Acuitzio dentro de la etimología de los antiguos purépechas, significa que Acuitzio es lugar de víboras o serpientes y posando sobre las banderas y colores de estas que son azul, blanco y rojo, así como negro, amarillo y rojo, significa el cambio del poeta General Vicente Rivapalacio y que por

su hecho histórico de haber efectuado el canje de prisioneros belgas y franceses por mexicanos el 5 de diciembre de 1865.

El Cañón significa la guerra de Independencia, en la que se derramó mucha sangre humana. Las siglas “Proclamamos Heroísmo y Nobleza”, significan la paz que se hizo saber Acuitzio al terminar la época Villista.

Imagen # 3 Escudo



Fuente <http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php>

5.2.3. Personas Ilustres:

Cuadro # 13

Nombre	Obras
Canónigo Villaseñor	Creador del Coro del Conservatorio de las Rosas de Morelia.
Ismael Herrera Chávez	Capitán del Ejército Revolucionario que combatió contra Inés Chávez.
Lic. Enrique González Vázquez	Director de la Normal de Morelia y distinguido poeta y maestro nicolaita durante la década de 1950 y 1960.
Ing. Elías Pérez Avalos	Insigne Acuitzence cercano colaborador del Gral. Lázaro Cárdenas.
Prof. Saturnino Huerta	Creador y fundador del Coro Orfeón Acuitzence en el año de 1934

Fuente <http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php>

Cronología de los Últimos Presidentes Municipales

1967-1970 PRI Pedro Piñón Rosas

1970-1972 PRI Antonio López Molina

1972-1972 PRI Wilibaldo Huacuz

1975-1977 PRI Isidro Caliz

1977-1980 PRI Ismael Vargas Telles

1980-1982 PRI Sergio Castejón Ponce

1982-1985 PRI Guadalupe López Díaz

1985-1987 PRI Eugenio Villalobos Calderón

1987-1989 PRI Elfego Calderón Vargas

1990-1992 PRI Sacramento Villa Barajas

1993-1995 PRI José Guadalupe Villaseñor

1996-1998 PRI Luis Arreola Mauleón

1999-2001 PRD Guillermo Guillén Villaseñor

2002-2004 CUPM Miguel Villaseñor Gómez

2005-2007 COAL. Isidro Cortes Esquivel

5.2.4. Población:

De acuerdo a la información del XII Censo General de Población y Vivienda levantada en el año 2000, el municipio de Acuitzio cuenta con 40 localidades. Las

Localidades que durante el año 2000 fueron censadas, se incluyen en el siguiente cuadro:

Cuadro # 14
CUADRO DE POBLACION DE ACUITZIO

Localidades		
LOS TETEQUIS	MORAL, EL	ANGOSTURA, LA
LAS PEÑAS	PAREDON, EL	HUITZATA, LA
LOMA DEL PASTOR	PEÑITA, LA	SAN ANDRES COAPA
TROJES, LAS (LAS TROJAS)	TERRERO, EL	HUAJUMBO
MELON, EL	CORRALO (TIRINDIRIZ)	LAJA, LA
AGUA PUERCA	CUTZARO (CUZARO)	ARROYO HONDO
TINAJA, LA	TAMANGUIO	AROSTARO
VINATA, LA	CRUZ GORDA	PALMA, LA
CIPRES, EL	AGUACATES, LOS	PALOMA, LA (ZIPARAPIO EL ALTO)
PARAMO	ZIPARAPIO EL ALTO (ZIPARAPIO)	TIRIPANO
JUNTAS, LAS	CAMPANA, LA	CANOAS, LAS
VARAL, EL	TZINTZUN, EL	ACUITZIO DEL CANJE
AGUA GRANDE	AUXILIO, EL (LOS TANQUES)	
ROSA DE CASTILLA	PASO DEL MUERTO	

Fuente: elaboración propia con la información disponible en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Muy alto		Alto		Medio	
----------	--	------	--	-------	--

Con la información del Censo del 2000, el Consejo Nacional de Población (CONAPO), calculó y asignó los índices y grados de marginación, señalando que a Acuitzio corresponde un grado de marginación medio, ubicándolo a nivel estatal en la posición número 45 y en el contexto nacional en el lugar número 1,399.

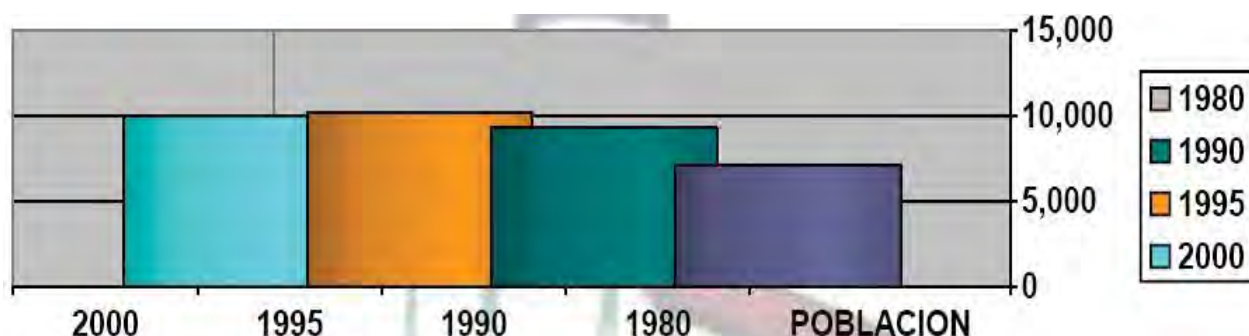
La evolución y el crecimiento de la población en el municipio de Acuitzio han registrado el siguiente comportamiento:

Cuadro # 15
CUADRO DE VARIACION DE POBLACION

Año	Población Total	Variación	
		Absoluta	Relativa (%)
1980	7,119		
1990	9,254	2,135	29.99
1995	10,109	855	9.24
2000	9,933	-176	-1.74

Fuente: elaboración propia con la información disponible en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

GRAFICA DE INCREMENTO DE POBLACION



Basándonos en la misma fuente de información, la población ocupada del municipio, prestó sus servicios, durante el año 2000, en los siguientes sectores y actividades:

CUADRO # 16 ACTIVIDAD ECONOMICA

Sector	Actividad	Personas	%
Primario	Agricultura, Ganadería y Pesca	1,074	38.21
Secundario	Minería	2	0.07
	Industria Manufacturera	427	15.19
	Energía eléctrica y agua	6	0.21
	Construcción	257	9.14
	Comercio	351	12.49
Terciario	Transporte y Comunicaciones	78	2.77
	Actividad gobierno	84	2.99
	Servicios de Esparcimiento y Cultura	123	4.38
	Servicios Profesionales	14	0.50
	Servs. Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles	3	0.11
	Servicios de restaurantes y hoteles	84	2.99
	Otros, excepto gobierno	160	5.69
	Apoyo a los negocios	9	0.32
	Servicios Educativos	239	8.50
	Servicios de Salud y Asistencia Social	34	1.21

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Administración 2005-2007

De esta población ocupada, 346 trabajadores reportaron que no reciben ningún ingreso, y 1,770 trabajadores sus ingresos fueron iguales o inferiores a los dos salarios mínimos, situación que es preocupante, ya que representa el 75.28% del total, lo que explica en gran medida la carencia de recursos económicos para la adquisición de los satisfactores que demandan los integrantes de las familias.

Bienestar Social

En nuestro municipio, de acuerdo a la información de INEGI 2000 y el grado de marginación reportado por el CONAPO, 10 localidades registran un grado de marginación muy alta; 29 marginación alta y 1 de marginación media.

Esta situación ha obligado a reconocer que en condiciones de alta marginación viven 549 de nuestros habitantes, lo que representa el 5.52% de nuestra población.

5.2.5. Actividades económicas:

Agricultura

Esta actividad representa el 40% siendo los principales cultivos el maíz, trigo, garbanzo, haba, frijol y avena.

Ganadería

Esta actividad representa el 30% siendo principalmente la cría de ganado bovino, avícola, porcino, caprino, caballar, asnal, mular y ovino.

Industria

Las principales ramas de la industria son los alimentos y la producción de madera, corcho y muebles.

Turismo

Cuenta con atractivos naturales como el manantial Ojo de Agua Chiquito y son famosos los muebles de madera fabricados en el municipio.

Comercio

Cuenta con diversidad de tiendas comerciales como son: muebles, calzado, ferretería, materiales para la construcción, papelería.

Servicios

Cuenta con servicio de hotel y alimentación.

Explotación forestal

Explotan el pino y el colorín. Representa un 20% de la actividad económica.

5.2.6. Infraestructura y servicios:

Educación

Cuenta con los niveles de: Preescolar, primaria, secundaria y educación media superior (ICATMI).

Salud

Cuenta con Centro de Salud y 8 médicos profesionales establecidos.

Abasto

El abasto se realiza fundamentalmente a través de centros comerciales y tiendas de abarrotes.

Deporte

Cuenta con una unidad deportiva y canchas de basquetbol en todas sus comunidades.

Vivienda

Existen aproximadamente con 1,500 viviendas, predominando la construcción de adobe, seguidas las de madera, tabique y otros materiales.

Servicios públicos

La cobertura de servicios públicos de acuerdo a apreciaciones del H. Ayuntamiento es:

- Agua potable 80%
- Drenaje 40%
- Electrificación 90%
- Pavimentación 40%
- Alumbrado Público 95%
- Recolección de Basura 10%
- Mercado 100%
- Rastro 100%
- Panteón 100%
- Cloración del Agua 50%
- Seguridad Pública 50%
- Parques y Jardines 100%
- Edificios Públicos 10%

Vías de comunicación

Al municipio lo comunica la carretera federal No. 14 Morelia-Pátzcuaro con desviación en Tiripetío-Acuitzio-Villa Madero. Terracería a La Palma y otras localidades. Tiene red de telefonía rural en 10 comunidades. Cuenta con los servicios de correo, telégrafo y señal de televisión y radio; servicios de combis y autobuses foráneos.

Monumentos históricos

Arquitectónicos: Parroquia de San Nicolás Tolentino y capilla del Sagrado Corazón, en Acuitzio del Canje; en Tamanguio, la capilla de San Isidro y en la Palma, la capilla de la Virgen de Guadalupe.

Históricos: Busto al General Vicente Riva Palacio en la plaza principal.

Museos

Teatro del pueblo.

Fiestas, Danzas y tradiciones

- 3 de marzo. Día de la Santa Cruz.
- 16 de julio. Día de la virgen del Carmen.

- 1 al 10 de septiembre. Fiesta de San Nicolás Tolentino.
- 12 de diciembre. Fiesta en honor de la virgen de Guadalupe.
- 5 de diciembre. Celebración del Canje de prisioneros.

Artesanías

Se elaboran muebles de madera, fabricados mediante procedimientos industriales.

Gastronomía

Olla podrida, carnitas, montalayo, pulque, mezcal y tepache.

Regionalización política

Pertenece al Distrito Federal XI con cabecera en Tacámbaro y al Distrito Local II con cabecera en Morelia Sur.

5.3. Misión:

No cuentan con una Declaratoria de la misma

5.4.. Visión:

No cuentan con una Declaratoria de la misma

5.5.. Filosofía del municipio:

No cuentan con una Declaratoria de la misma

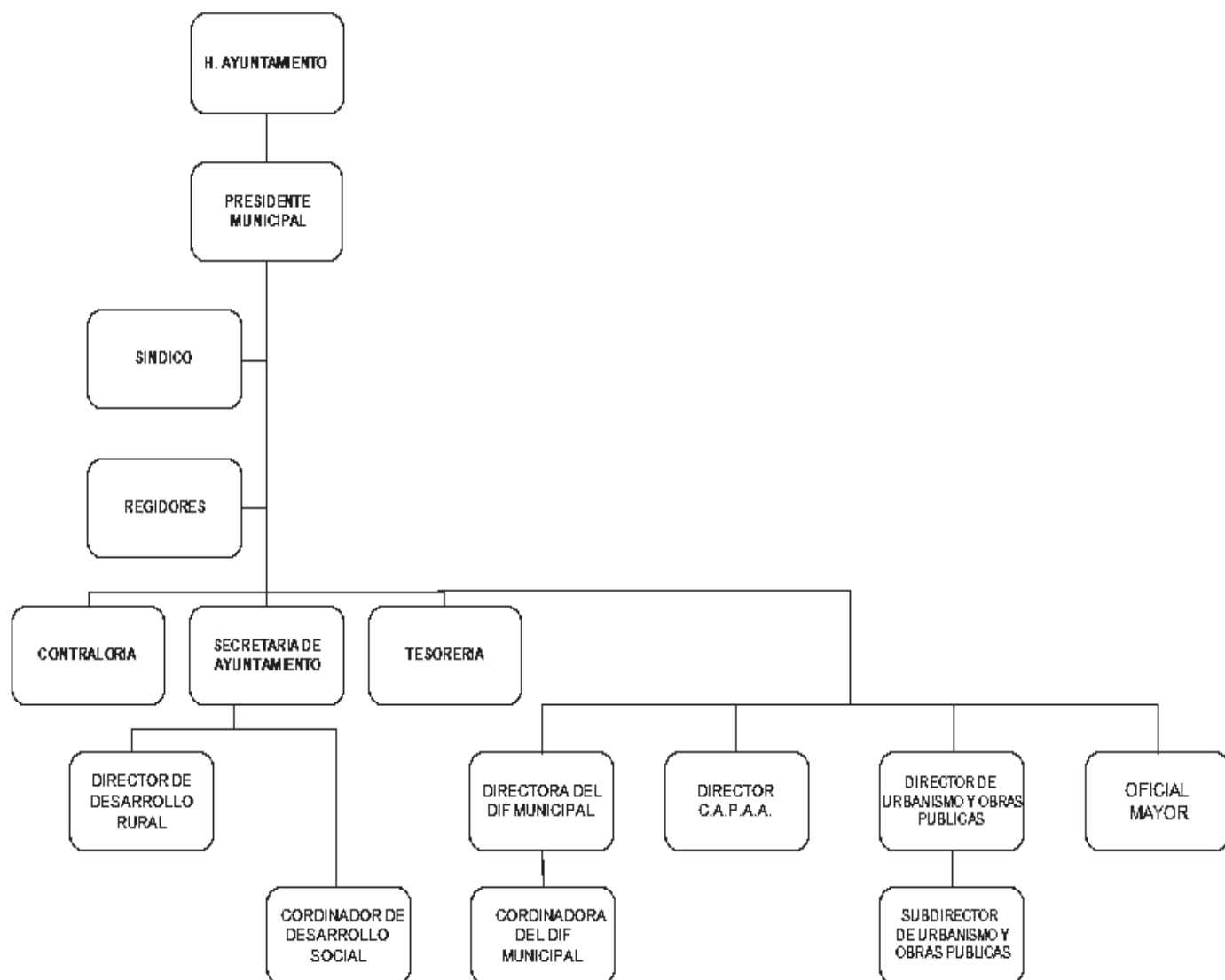
5.6.. Valores:

No cuentan con una Declaratoria de la misma

5.7.. Organigrama

Cuadro # 17

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO



Fuente: www.acuitziodelcanje.gob.mx

CAPITULO 6

Determinación de variables

6.1.- Definición de variables

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera varias áreas generales para el estudio del clima organizacional.

Para los fines de la presente investigación se ha decidido adecuar los apartados que se utilizarán, manteniendo la atención en las variables que se han mencionado, determinando los siguientes apartados:

1. JEFES Y FUNCIONARIOS
2. COLABORADORES
3. TRABAJO
4. ORGULLO
5. COMPAÑERISMO

. El listado de dichos apartados se presenta a continuación.

6.2.- Los Funcionarios y Jefes Inmediatos

Empezaremos analizar los apartados o variables y en los conceptos que agrupan dichas variables que se detallan a continuación:

Jefe:

El concepto de jefe existe como un concepto de mando, ya que para los jefes el mandar es una misión, los jefes existen por autoridad y esta autoridad para ellos es un privilegio de mando, un jefe es aquel que se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, es aquel que inspira miedo, se teme, un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y usa el lema que el que la hace la paga y cree que de esta manera lo arregla todo, un jefe que hace del el trabajo una carga, en conclusión un jefe es aquel que no sabe si no dar órdenes pero no enseña cómo deben hacerse las cosas.

Líder:

Los lideres son muy raros se dice que los lideres nacen no se hacen ya que poseen cualidades muy diferentes a las demás personas ya que tienen carisma, y entusiasmo para realizar las cosas siempre tienen un paso adelante a las demás personas, siempre quieren saber el por qué antes que el cómo, son personas abiertas al el cambio y les gusta arriesgar la vida para obtener cambios, hacen que las demás personas los sigan sin oponérseles, son personas con mente abierta dispuestos aceptar las sugerencias de las personas para implementarlas y lo mas importantes saben enseñar cómo hacer las cosas a sus subordinados

En la mayoría de las organizaciones de nuestro país lamentablemente tenemos jefes y no lideres. No todas las veces los jefes son lideres ya que estos son muy escasos en nuestra país, los jefes son estrictos y no le importa cómo se sienten las personas al momento de realizar las tareas ordenadas por el, los jefes existen por autoridad, a los jefes se les suele temer, empujan al grupo sin importarles como se van a desempeñar en sus tareas.

Liderazgo:

El liderazgo tiene raíces biológicas basados en dos sustancias químicas – seratonina y testosterona-. Niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión, mientras que altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso de competir.

Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. ***El líder se hace.***

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje. Incluso se afirma que los seres humanos están hechos para aprender. El aprendizaje es algo natural que les ocurre a todas las personas. Sin embargo, no todas aprenden a liderar solo logran hacerlo unos pocos individuos. Y a quienes desarrollan esa capacidad, les cuesta mucho transmitir a los demás como lo hicieron.

Entonces -¿cómo desarrollar la capacidad de liderar?- hay dos buenas maneras de aprender. La mejor forma es haciéndola. Sin duda alguna. Esta es la estrategia más segura de lograrlo pero también la más costosa. Recuérdese que la experiencia es una excelente maestra. Lástima que a veces cobra muy caro, por eso una manera alternativa consiste en aprender de los errores de los que ya lo hicieron. Ciertamente esta es una forma menos arriesgada, aunque mas laboriosa. Se necesita una disposición para observar y reflexionar, de la que a menudo se carece.

Con todo aprender de la propia acción y aprender observando los hierros ajenos constituyen dos opciones validas para intentar el desarrollo de liderazgo pero, ¿acaso no es factible acortar el camino? Aun subsiste una creencia muy extendida según la cual basta con imitar, copiar o emular a los líderes exitosos. Así, convertirse en líder es algo muy fácil. Simplemente hay que hacer lo que otros ya hicieron. Hasta el propio líder puede llegar a creer que su éxito estriba en volver a repetir lo que antes le trajo buenos resultados. Según este parecer no sería necesario que no se esfuerce demasiado ni que se devane los sesos pensando cómo hacerlo. Basta que remede y repita. “Cual simio”.

Desafortunadamente, se trata de una ilusión mayúscula. Nadie puede asegurar que aquello que funciona en una empresa ajena pueda dar igual resultado en la propia. Por propia experiencia, todos sabemos que la realidad no se comporta necesariamente así. El mundo es menos simple y mecánico de lo que nos convendría que fuera.

Para mi aunque dicen que los lideres nacen y no se hacen pienso que todos podemos llegar en algún momento a ser lideres si nos preparamos e ilustramos con lecturas como estas que hemos visto a lo largo de este semestre y comprendiendo mas a nuestros colaboradores, enseñando el camino que quiere la organización en la que estemos comprometidos, pero esto no es fácil por la cultura de nuestro medio y el poco sentido de pertenencia de las personas con las organizaciones donde prestan sus servicios. Si en las instituciones del país tanto públicas como privadas deberían tener más en cuantas cátedras como esta que tuvimos la fortuna de ver en este semestre la cual es muy importante ya que nos

preparan para ser Líderes y no caer en el error de ser jefes que es lo que necesita el país para salir adelante.

6.2.1. El liderazgo es una interrelación entre el líder y sus seguidores.

¿Qué características hacen que más personas sigan a otra y la tengan como su líder?

Es indiscutible hay seres humanos que poseen un don de gentes especiales. Los seres humanos seguimos por instinto a aquellos que tienen el poder de darnos lo que nosotros deseamos, cada vez que identificamos a alguna persona que nos puede conducir a encontrar un significado lo ubicamos líder. El ser humano siempre está en busca de su superación y el cambio y como los líderes siempre están frente a los cambios ya sea por su ideología y por su naturaleza tienen esta virtud de dar todo lo que tenga a su alcance. Los líderes son personas carismáticas, poseen fortaleza controlan y manipulan, son aquellas personas que sin proponérselo o sin decir síganme la gente se ve identificada con sus ideas lo que hace que la gente lo siga.

Ahora bien para este trabajo se determinaran aspectos como son:

Cuadro # 18

ASPECTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE FUNCIONARIOS Y JEFES



Fuente: Información del marco teórico e investigación realizada

6.2.1.1.- Información:

La información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas, e indica mediante códigos y conjuntos de datos, los modelos del pensamiento humano. La información por tanto, procesa y genera el conocimiento humano. Aunque muchos seres vivos se comunican transmitiendo información para su supervivencia, la diferencia de los seres humanos radica en su capacidad de generar y perfeccionar tanto códigos como símbolos con significados que conformaron lenguajes comunes útiles para la convivencia en sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes para la comunicación.

En sentido general, la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. De esta manera, si por ejemplo organizamos datos sobre un país, tales como: número de habitantes, densidad de población, nombre del presidente, etc. y escribimos por ejemplo, el capítulo de un libro, podemos decir que ese capítulo constituye información sobre ese país. Cuando tenemos que resolver un determinado problema o tenemos que tomar una decisión, empleamos diversas fuentes de información (como podría ser el capítulo mencionado de este libro imaginario), y construimos lo que en general se denomina conocimiento o información organizada que permite la resolución de problemas o la toma de decisiones (ver apartado sobre conocimiento).

Los datos se perciben mediante los sentidos, éstos los integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento que es el que finalmente permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia social. La sabiduría consiste en juzgar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué objetivo emplear el conocimiento adquirido.

El ser humano ha logrado simbolizar los datos en forma representativa (lenguaje) para posibilitar el conocimiento de algo concreto y creó las formas de almacenar y utilizar el conocimiento representado.

Existe una relación indisoluble entre los datos, la información, el conocimiento, el pensamiento y el lenguaje, por lo que una mejor comprensión de los conceptos sobre información redundará en un aumento del conocimiento, ampliando así las posibilidades del pensamiento humano, que también emplea el lenguaje -oral, escrito, gesticular, etc.-, y un sistema de señales y símbolos interrelacionados.

Son informaciones: la noticia, la entrevista de declaraciones o entrevista **objetiva, el reportaje informativo y la documentación.**

Principales Características de la Información:

- Significado (semántica)
- Importancia (relatividad al receptor)
- Vigencia (en la dimensión espacio-tiempo)
- Validez (relativa al emisor)
- Valor (activo intangible volátil)

CUADRO # 19 PROCESAMIENTO DE DATOS



Fuente: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e8/ProcesamientoDatos.png>

6.2.1.2.- Claridad:

Para entender este aspecto debemos de considerar lo que significa Claridad

Claridad. (Real academia española)

(Del lat. *claritas*, -*ātis*).

1. f. Cualidad de claro.
2. f. Efecto que causa la luz iluminando un espacio, de modo que se distinga lo que hay en él.
3. f. Distinción con que por medio de los sentidos, y más especialmente de la vista y del oído, percibimos las sensaciones, y por medio de la inteligencia, las ideas.
4. f. Una de las cuatro dotes de los cuerpos gloriosos, que consiste en el resplandor y luz que en sí tienen.
5. f. Palabra o frase con que se dice a alguien franca o resueltamente algo desagradable. U. m. en pl.
6. f. Buena opinión y fama que resulta del nombre y de los hechos de alguien.

~ de la vista, o ~ de los ojos.

1. f. Limpieza o perspicacia que se tiene para ver.

~ meridiana.

1. f. La de un argumento o un razonamiento de muy fácil comprensión.

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

En el aspecto del clima organizacional diremos que:

CLARIDAD ORGANIZACIONAL. *El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.*

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION. *Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.*

6.2.1.3.- Reconocimiento:

Una de las más frecuentes variables que surgen con problemas en las mediciones de clima organizacional tiene que ver con la percepción de reconocimiento, pero ¿cómo se construye?, ¿cómo se percibe?, ¿qué hacer cuando está deteriorado?

Cuando hablamos de cultura en las organizaciones, tenemos que remitirnos a toda una serie de elementos que se encuentran presentes en dicho entorno y que construyen las relaciones humanas y laborales dentro de una empresa, lo cual finalmente va a determinar el clima y desarrollo organizacional.

¿Qué es el reconocimiento?,

El reconocimiento no es otra cosa que una percepción, está relacionado con percibir si quienes nos rodean o con quienes nos relacionamos, perciben el valor que nosotros tenemos de nosotros mismos.

De allí que el reconocimiento tiene su origen en el valor propio, en el valor que construimos de sí mismos.

Este “valor propio” se construye a partir de los juicios que emitimos sobre nosotros y que hemos construido a partir de nuestros éxitos, nuestros fracasos y de los juicios que hemos recibido de otras personas sobre nosotros.

Además el “valor propio” da piso a lo que conocemos como auto concepto y es la base para el desarrollo de la autoestima, un pobre concepto de nosotros mismos causará una deteriorada autoestima, el reflejo de una pobre autoestima es la incapacidad de defendernos si somos agredidos o menospreciados.

Por ello el reconocimiento está asociado también o es una respuesta al aprecio o desprecio que demuestren otros hacia nosotros.

En este sentido podríamos decir que el valor propio o el auto concepto se nutre de los siguientes elementos:

1. Valgo porque existo, ya que ocupo un lugar en el espacio que espero sea reconocido por mis congéneres.
2. Valgo por lo que hago, pues mi ocupación me genera un status que es reconocido por mi grupo social.
3. Valgo por lo que he logrado, es decir, mi historia aporta a mi sentido de valor.
4. Valgo por lo que soy capaz de hacer (talentos), porque mis capacidades me generan reconocimiento.
5. Valgo por lo que tengo, ya que lo que tengo me da valor, tengo cosas, tengo relaciones, tengo conocimiento.
6. Valgo por mis principios, la persona vale por los valores que la identifican y la diferencian, por sus creencias.

Ser es ser percibido

Berkeley, máximo exponente del idealismo subjetivo, decía que “ser es ser percibido”, es decir la persona siente que existe en la medida en que otra la perciba.

De esta manera podemos ver que la percepción se puede dar de dos formas, tanto física como lingüística, un ejemplo de la primera tiene que ver con que una persona espera a que otra cuando llegue no se estrelle con ella, porque tiene que percibir su existencia, la segunda es cuando al estar en un sitio otra persona entre y la saluda, así se sentirá percibida, de lo contrario se sentirá agredida, porque la otra persona no reconoce su existencia.

El reconocimiento es uno de los elementos frecuentes del clima organizacional en la medición que obtiene pobres evaluaciones, de ahí a que nos cuestionemos sobre cómo mejorarlo y convertirlo en un valor de la compañía.

Así mismo, es un componente de la motivación de la empresa y es quizás el más personal, tiene que ver, al igual que el respeto, con la relación que se establece entre el valor que la persona tiene de sí misma, su percepción y la percepción de valor de quienes rodean esa persona y tienen de ella.

Cuadro # 20

CUADRO SOBRE EL RECONOCIMIENTO



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm>

En la gráfica vemos, cómo en el reconocimiento influyen varios elementos como el de la capacidad, un ejemplo claro se presenta cuando una persona no es elegida para un cargo en donde sabe que tiene las competencias para desempeñar el mismo, y en cambio eligen a otra, ésta no se va a sentir reconocida y lo más seguro es que se sienta irrespetada.

Otro de los temas del reconocimiento es que la persona sea tenida en cuenta en circuitos de información, es decir que si pertenece a un grupo de trabajo, ésta espera que cuando el líder se dirija al grupo también la vincule y no que los demás se enteren y esta persona no, porque entonces se sentiría excluida.

Ser bien tratado y ser tenido en cuenta se unen entonces a otro de los elementos que tiene que ver con el reconocimiento, el reconocimiento del logro, que se presenta cuando una persona espera que al desarrollar bien una tarea, alguien le diga que ha hecho un buen trabajo.

Respeto y reconocimiento, amigos inseparables

Si bien el reconocimiento es la percepción que tenemos sobre si somos percibidos o no o si somos valorados o no, es el fundamento para el respeto que tiene que ver con “responder ante el valor que la otra persona tiene de sí misma”, es decir, mientras que en el reconocimiento soy percibido, en el respeto las personas asumen acciones de acuerdo con esa percepción.

De allí que no es extraño encontrar que las personas que se sienten poco reconocidas también se sientan irrespetadas.

Bien, bastaría una última pregunta, ¿Cómo construir cultura del reconocimiento? Si se han detectado a través de las mediciones de clima organizacional o de comunicación interna debilidades relacionadas con que las personas sientan desmotivación por un pobre reconocimiento, basta observar qué elementos constituyen los fundamentos de auto concepto para iniciar acciones que se involucren en la cultura de la organización.

En este sentido campañas por retomar la costumbre de saludar, retomar modales de cortesía o ejercicios de motivación persona a persona no solo son válidos sino herramientas útiles y sencillas que dan buenos resultados.

Sin embargo existen riesgos, una cultura del reconocimiento mal enfocada fácilmente puede resultar en una cultura conductista del premio en donde las personas solo actúan si se les soborna con dádivas, siendo un caldo de cultivo además para el desarrollo de egos desbordados y ambientes saturados de envidia.

Es así como estos elementos tienen una función evidentemente clave a la hora de construir cultura del reconocimiento, de ahí la importancia de saberlos inculcar dentro de las organizaciones, pues de esto depende no solo la convivencia de las personas sino la productividad de las mismas.

6.2.1.4.- Empatía:

El ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo.

También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como simpatía compasión y ternura.

Los estudiosos de la materia han establecido que puede existir una empatía que abarque respuestas con pautas afectivas y cognitivas. Trayendo esto como consecuencia dos distinciones: “empatía cognitiva”, constituye una comprensión del estado interno de otra persona, y “empatía emocional” (o afectiva), que involucra una reacción emocional por parte del individuo que observa las experiencias de otros y se coloca en el lugar del mismo.

A los efectos de una mejor comprensión del concepto dado anteriormente es necesario distinguir entre capacidad y tendencia empática.

Hay algunos que la definen como la habilidad cognitiva, que es inherente a un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva, es como colocarse en los zapatos del otro y aunque no pienses igual que ellos conocer o entender lo que ellos sienten a sabiendas de que cada individuo posee un guión propio.

Para otros, la empatía es empírica, ya que es como una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través de las perspectivas tomadas de éstos y de la simpatía, definida como un componente emocional de la empatía.

Wikipedia nos aporta al respecto, que la empatía es la capacidad cognitiva de sentir en un contexto común lo que un individuo diferente puede percibir.

Describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Como tal es un sentimiento cuyo desarrollo requiere una cierta clase de inteligencia; quienes padecen autismo, síndrome de Asperger o determinadas psicopatías ven muy mermada esta capacidad cognitiva; por el contrario, quienes ejercen un liderazgo de carácter altruista suelen estar caracterizados por el amplio desarrollo de esta capacidad. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas. Algunos animales poseen también esta capacidad, como el delfín.

Nuevos estudios permiten suponer que existe una relación entre la imitación o simulación del comportamiento, por ejemplo el hecho de bostezar, y la capacidad a empatizar; incluso en el mundo animal se investiga la capacidad a empatizar como una ventaja de la evolución.

Definitivamente la empatía es ponerse en el lugar del otro. Entender lo que siente y por qué lo siente el otro. Escuchar y Responder a los sentimientos del otro. Es la capacidad de ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en

común. Es la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos, tal vez baste un abrazo, un apretón de manos, porque generalmente ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye.

Cuando un gerente se ha identificado plenamente con lo que representa la empatía, tendrá un gran porcentaje de éxito en sus interrelaciones humanas, hará que los miembros de la empresa, los grupos de trabajo actúen cohesivamente dando paso a un clima organizacional que garantice un comportamiento organizacional productivo, armónico. Tendrá la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.

Una habilidad que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas. Así como la autoconciencia emocional es un elemento importantísimo en la potenciación de las habilidades interpersonales de la inteligencia emocional, la empatía viene a ser algo así como nuestra conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, el compromiso, el afecto y la sensibilidad.

Tómese muy en cuenta que un individuo empático puede ser descrito como una persona habilidosa en leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que saben que el ignorar las distintas señales que reciben puede ser perjudicial en su relación. Es también alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha, diestra en leer "pistas" no verbales; sabe cuando hablar y cuando no, todo lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales. Pueden ser buenos negociadores, orientados hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.

6.2.1.5.- Dirección:

Concepto:

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

IMPORTANCIA.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

ELEMENTOS.

- **El Jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

6.2.1.6.- Colaboración

Definición de Colaboración:

• Una relación mutuamente benéfica y bien definida en la que participan dos o más organizaciones para lograr metas comunes. La relación incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas; una estructura desarrollada conjuntamente y responsabilidad compartida; autoridad mutua y responsabilidad por los éxitos; y el compartimiento de los recursos y las recompensas.

• Un proceso por medio del cual participantes que ven diferentes aspectos de un problema pueden explorar sus diferencias de manera constructiva y buscar e implementar soluciones que van más allá de su visión limitada de lo que es posible.

La colaboración se refiere abstractamente a todo proceso en donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto. Como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

Es la realización conjunta de un trabajo o tarea y la contribución y ayuda pecuniaria o no al logro de algún fin.

El trabajo colaborativo tiene como objetivo fundamental desarrollar la dimensión social.

Los entornos colaborativos para el desarrollo de actividades dentro de las organizaciones están orientados a facilitar el intercambio de información y sistemas operativos aplicados e impone experiencia social y comunicativa.

La colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de

enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Colaborar es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna

6.2.1.7.- Trabajo en Equipo

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje, tiene como razón básica lo siguiente:

1. Responsabilidad del grupo de trabajo y el Gerente

2. Comentar su eficacia participativa. En resumen, dentro del ambiente de trabajo del equipo, el clima estimula continuamente la franqueza, se distribuyen las responsabilidades, los equipos comparten el poder, es una continua visión para todos, dando así la oportunidad de permitirle a desarrollar, destrezas Organizacionales y de Liderazgos.

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- o Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- o Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- o Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta

beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Características:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia ($1+1=3$, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

6.2.1.8.- Consideración

Para definiremos lo que es consideración:

Del Latín *consideratio*, -onis

1 SUSTANTIVO FEMENINO

Acción de considerar

· "Hizo una consideración muy oportuna. "

2 SUSTANTIVO FEMENINO

Respeto hacia los demás

· *"Tiene consideración con todos. "*

3 SUSTANTIVO FEMENINO

Cuidado con las cosas

· *"Trata los libros con consideración. "*

4 SUSTANTIVO FEMENINO

Estimación por una persona

· *"Le tengo en gran consideración. "*

5 SUSTANTIVO FEMENINO

Trato de excepción.

De consideración

6 LOCUCIÓN ADJETIVO

Importante.

En consideración a

7 LOCUCIÓN ADVERBIO

En atención a.

Tener (o tomar) en consideración

8 LOCUCIÓN

Considerar digno de atención; también, declarar una asamblea que una sugerencia, proposición, Etcétera merece ser discutida

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

6.2.1.9.- Visión

Como lo señala el Dr. Gerardo G. Alfaro define la Visión así:

Entendemos por visión el contexto de quienes queremos ser, y donde queremos posicionarnos a futuro.

Establece la respuesta de COMO NOS QUEREMOS VER, El objetivo fundamental de la **visión**, es definir un estado deseado, en base a la misión y objetivos de la empresa.

Otras fuentes definen:

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

¿Quien define la visión?

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

¿Cómo se define la visión?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos

6.2.1.10.- Honesto

Del Latín *honestus*

1

ADJETIVO

Decente, de acuerdo con la moral y las buenas costumbres

Las diferentes definiciones de honestidad dan cuenta de acciones justas, verdaderas, sin engaño. Por tal motivo, las personas honestas son aquellas que no mienten, no hacen trampa, no roban, ni manipulan.

Aunque todo lo anterior es cierto, la definición va más allá. La honestidad también incluye la intención que acompaña a la verdad de nuestros actos. Esto significa ser transparente. Si una persona es honesta, no habrá ni la menor señal para equivocarnos respecto a ella. La persona madura en honestidad se encuentra en los niveles superiores del ser.

La honestidad es la mayor virtud de todos los valores humanos porque nos permite gozar de excelentes beneficios personales y aún de mayores recompensas para la comunidad y la nación. Es un cimiento sólido para nosotros y la sociedad.

No se puede separar la verdad de la honestidad, porque la verdad es el resultado de la honestidad. Es una voz dentro de nosotros que nos sugiere la verdad antes que mintamos. Somos nosotros, en defensa propia, los llamados a eliminar cualquier manipulación.

6.2.1.11.- Congruente

Del Latín *congruens*, *-entis*, conforme, concordante

1 ADJETIVO

Que es oportuno, coherente o lógico

· *"respuesta congruente."*

2 ADJETIVO

En un juicio, que hay conformidad entre el fallo y las partes litigantes.

3 ADJETIVO

Que hay relación entre dos números enteros cuando, al ser divididos por otro número entero, dan el mismo resto.

En el concepto de congruencia destacan dos aspectos fundamentales:

- El grado de similitud entre las características del individuo y las características del ambiente.
- El proceso de interacción persona-ambiente.

A pesar de ello, este concepto aparece bajo distintas denominaciones, como por ejemplo congruencia, correspondencia, consistencia, ajuste, adecuación y adaptación.

Posiblemente, esto se deba a que la mayoría de las investigaciones están publicadas en inglés, y el término castellano "congruencia" sirve para traducir varios términos con un significado muy semejante: "congruence", "fit", "match", "adjustment", "acomodation", "correspondence" y "consistency".

El utilizar uno u otro depende de las preferencias del autor y de la disciplina desde la que se estudie. Por ejemplo, en la psicología vocacional y la psicología ambiental el término más utilizado es “congruence” (véase Holland, 1985 y Kaplan, 1983), sin embargo en la literatura sobre estrés se utiliza más “fit” (véase Edwards y Cooper, 1990).

No obstante, es importante aclarar dos cuestiones importantes:

1. Congruencia, correspondencia, ajuste y adecuación se utilizan indistintamente, ya que todos estos términos ponen de relieve la similitud o discrepancia entre la persona y el ambiente. En este sentido se habla de estado o condición de “vis a vis” entre el individuo y el ambiente en un momento dado, del grado de discrepancia entre las características de ambos, de la satisfacción mutua, de la interacción en la que ambos están mutuamente implicados y cada uno cumple los requisitos del otro, de un “ir juntos” reflejando una correspondencia recíproca.

2. Congruencia es diferente de consistencia (ajuste interpersonal entendido como un estado de equilibrio entre las propiedades internas del mismo individuo), y de adaptación (proceso continuo y dinámico de búsqueda, logro y mantenimiento del ajuste, o consecuencias que el ajuste tiene para la persona, como por ejemplo: conducta eficaz y bienestar psicológico).

6.3.- Los Colaboradores

Empezaremos definiendo a los colaboradores como:

colaborador, -ra s. m. y f.

- 1** Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas.
- 2** Persona que colabora en un periódico, una revista, un programa de radio o televisión, etc., sin formar parte de la plantilla.

Ahora bien para este trabajo se determinaran aspectos como son:

Cuadro # 21

ASPECTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE COLABORADORES



Fuente: Información del marco teórico e investigación realizada

6.3.1.- Ambiente físico

Sin duda uno de los factores importantes que contribuyen al logro de los objetivos de cualquier organización es su ambiente físico donde se llevan a cabo las actividades de todo el personal. Definiendo el ambiente físico como:

Ambiente físico Los lugares y las cosas que constituyen las condiciones de vida de una persona; es pues el ambiente Físico el Espacio físico., Condiciones de ruido, calor y contaminación, Instalaciones, Máquinas, etc.

La estructura física de la empresa

Se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etcétera.

El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, *pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa.*

El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, también influyen en el clima Organizacional. Aquí, es

importante hacer hincapié en la privacidad que puede requerir un determinado tipo de trabajo.

Por último, si la persona tiene que trasladarse desde muy lejos a su lugar de trabajo y, además, le es difícil conseguir transporte, es casi seguro que llegará "de malas" a laborar y eso influirá negativamente en el clima de trabajo.

La importancia de propiciar y mantener un buen clima Organizacional es que repercute directamente en la productividad de los trabajadores.

El clima en la empresa también repercute en la satisfacción que tienen los empleados en el trabajo, en la calidad de sus labores, en el logro de los objetivos individuales y grupales, en la cohesión del grupo, en la eficacia, eficiencia y adaptación de la organización, en las tasas de rotación y ausentismo, etcétera.

6.3.2.- Capacitación

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la "educación" no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que esta invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se

requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los jefes y funcionarios no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad
- Promueve la creatividad,
- Innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

6.3.3.- Comunicación

"Es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o a varias) personas, en el EMISOR, con una (o varias) personas, el RECEPTOR, con el objeto de alcanzar determinados objetivos" (Anzieu D. 1974)

"Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción." (Block Alberto 1978)

"El término comunicaciones se define como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una persona a otra" (Bittel Lester 1975)

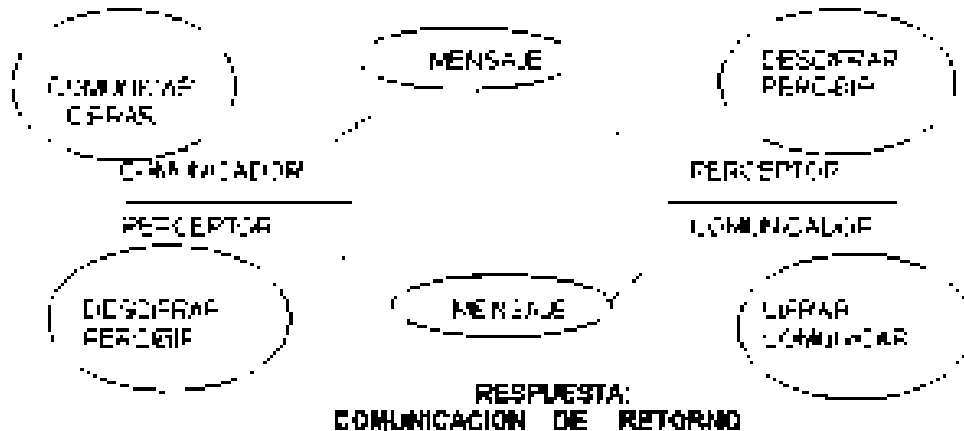
"La comunicación eficaz puede definirse sencillamente como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y la intención de un mensaje por el remitente y el receptor" (Basil DouglasC. 1980)

Sintetizando e integrando las definiciones anteriores y ámbito de una organización, puede decirse que las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de ella y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con individuos aislados y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación.

Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

- a) Comunicador
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Perceptor

CUADRO # 22 RESPUESTA DE COMUNICACIÓN DE RETORNO



Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/comunicacionempresa/capitulo4.htm>

Es, por lo tanto un proceso conjunto, en el que, por ejemplo, si uno habla el otro escucha o si uno escribe, el otro lee, atentos siempre a la respuesta para asegurar la efectividad de la comunicación.

Podemos completar la definición diciendo que en **el circuito elemental de la comunicación** intervienen los siguientes elementos y factores:

CUADRO # 23 CIRCUITO ELEMENTAL DE LA COMUNICACION



Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/comunicacionempresa/capitulo4.htm>

6.3.4.- Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos

encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. Etc.).

Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- A) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- B) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- C) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- A) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- B) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

C) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

D) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

E) e) comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F) f) satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

A) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

B) Agresividad (física, verbal, etc.)

C) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

D) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

El término motivación en psicología y filosofía indica las causas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La motivación en el trabajo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

6.3.5.- Políticas

La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYME),

Políticas: Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas. Las políticas buscan fomentar el empoderamiento pro activo del personal el cual puede bien tomar una decisión administrativa basándose en las políticas de la empresa

Las políticas deben ser claras y sobre todo específicas en su accionar no dando cabida a ambigüedad o contradicción entre las mismas

6.3.6.- Seguridad

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad a saber:

- 1.- Prevención de accidentes.
- 2.- Prevención de robos.
- 3.- Prevención de incendios

Pero no solo de seguridad física se debe de considerar la seguridad que tiene el personal de permanecer en su trabajo

6.4.- Trabajo

Empezaremos definiendo al trabajo como:

El trabajo es el **esfuerzo realizado por los seres humanos** con la finalidad de producir riqueza. Desde el punto de vista teórico, este tópico ha sido abordado desde diferentes aristas, ya sean económicas, sociales o históricas, principalmente a causa de sus relevantes alcances en lo que hace el desarrollo de la humanidad.

Ahora bien para este trabajo se determinaran aspectos como son:

Cuadro # 24

ASPECTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE TRABAJO



Fuente: Información del marco teórico e investigación realizada

6.4.1. Equidad

Es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos. Valoramos el puesto no la persona

Si dos puestos tienen el mismo valor, deberían recibir la misma retribución básica. Mismo valor del puesto, no puestos iguales. Una de las mejores prácticas en materia retributiva es que los puestos de trabajo de la empresa cumplan con el requisito de valor comparable

6.4.2. Remuneraciones

Para determinar las remuneraciones es indispensable el contar con un modelo de las mismas que nos permita identificar la equidad en las retribuciones

MODELO. Es un sistema de elementos que reproduce determinados aspectos, relaciones y funciones del objeto que se investiga; desarrollado en un nivel avanzado del conocimiento, en el que recopila las características generales del objeto investigado y las unifica en un concepto global, del cual se puede visualizar el objeto en un momento dado.

SALARIO:

Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Así, existen **el salario directo**: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

El salario indirecto: es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la Organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración, es decir que la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

Existe también otra distinción entre **salario nominal y real**, el primero representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado; el segundo representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

EL SALARIO PARA LAS PERSONAS

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Así a cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

EL SALARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento de conseguir un retorno mayor.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás, y también a la situación del mercado.

La administración de salarios puede definirse “como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.

- **Los salarios** con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo.

Para confeccionar un programa de compensaciones se deben tener en cuenta las necesidades de la organización y de los empleados, por lo cual no es raro que una organización establezca metas u objetivos para unir los objetivos generales de la misma con su programa de compensación. Los OBJETIVOS que procura la administración de salarios son:

- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, y en ciertos casos establecer un incentivo adicional para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

- **Retener empleados actuales:** Plantear la política de remuneración de manera que sea competitiva, previniendo entre otras cosas, los altos índices de rotación.

- **Garantizar la igualdad:** Igualdad interna y externa. La igualdad interna, para guardar relación con el valor relativo de los puestos, expresado por la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa, en búsqueda de compensar las remuneraciones de los empleados de la empresa en relación con los empleados de otras organizaciones

- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe ser de acuerdo con las responsabilidades, para que en el futuro el desempeño siga siendo adecuado. El desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados, sino se encuentra claramente establecido lo más probable es que se den niveles excesivos o insuficientes de salario, en relación al esfuerzo de los empleados.

- **Cumplir con las disposiciones legales:** La administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico, que debe ser cumplido con un programa adecuado de compensaciones.

- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas de la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular:

Salario por Tiempo Fijo:

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).

Las VENTAJAS del primer sistema son:

1. sencillez de aplicación.
2. Ahorra costos de administración, control y vigilancia.
4. Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la Productividad (labores de arado...).
- 5.

La **DESVENTAJA fundamental** es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

Basado en la producción:

El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Tiene algunas **VENTAJAS**, sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de control y administración.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración.

A veces pueden establecerse sistemas mixtos de productividad. Ejemplo es: "hasta 200 kg./día de un producto x se paga el jornal mínimo y desde aquí se establece una prima de 25 ctvos./kg". La curva de salarios sería la de el gráfico 2 (b) y

las **DESVENTAJAS** son:

- estudio detallado previo de métodos y tiempos
- cálculo complicado
- problemas de relaciones laborales
- aumento de cantidad a costa de la calidad.

Destajo

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una " tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

VENTAJAS

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas:

Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.

Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

DESVENTAJAS

El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.

La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

En este sistema la curva de remuneraciones es como indica el gráfico (c).

En las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en determinación del nivel, este puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

Esta generalizado en los sectores públicos y privados. La forma de recompensarlos puede ser mediante la promoción y varios sistemas de incentivos.

El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos, se determinan mediante el sistema de evaluación de desempeño.

Las organizaciones determinan el valor de los puestos mediante el proceso de evaluación de puestos, es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración.

COMO ESTABLECER LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN

Paso 1: realizar una encuesta de sueldos

Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Se utilizan de tres maneras:

I. Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren valor directamente por el mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables.

II. Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, que es un puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a este se estructuran las demás posiciones en orden a su valor.

III. Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro incapacidad por enfermedad y vacaciones.

Paso 2: determinar el valor de cada puesto

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Es una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento de la valuación es comparar el contenido de los puestos en relación con otros (esfuerzo, responsabilidad y habilidades). Los factores compensables del puesto constituyen el contenido.

Para comparar varios puestos se puede adoptar un enfoque intuitivo o se podría comparar basándose en algunos factores importantes que todos los puestos tengan en común. Estos factores básicos se conocen como factores compensables.

Pagos Salariales

Ya vimos que se entiende por **Salario** o **Sueldo** la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta o bajo dependencia ajena por el trabajo que realiza.

En la actualidad, la fijación de los salarios se realiza por convenios entre empresarios y trabajadores, a los que se llega después de laboriosísimas negociaciones, pues son, como veremos, muchas las circunstancias a considerar por ambas partes y muy complicada la composición de un salario moderno.

Como ejemplo:

- Antigüedad.
- Horas extraordinarias.
- Aspectos familiares.
- Domingos, días festivos, vacaciones.
- Trabajo nocturno.
- Trabajos inseguros o peligrosos.
- Incentivos.
- Prestaciones.
- Indemnizaciones.
- Ropas de trabajo, herramienta, table dance, etc.

Salario justo a tiempo

La fijación del Salario Justo es uno de los grandes problemas que tiene permanentemente planteado a cualquier empresa. Del salario depende también su nivel de vida y su posición social. Todas estas circunstancias contribuyen a aumentar las presiones de los trabajadores para lograr mejores salarios.

Por otra parte, como el salario contribuye a una parte importante del costo de cualquier trabajo, las empresas tratarán de pagar los salarios mínimos para producir a precios inferiores a la competencia y estar en mejor situación para obtener mayores beneficios.

Los salarios deben satisfacer las siguientes condiciones:

- a) Deben ser suficientes para cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores y sus familias (comida, vestido, vivienda, educación, diversiones, etc.).
- b) Deben estar en relación con la clase de trabajo realizada.
- c) Deben ser similares a los de otras empresas de la localidad para los mismos trabajos, con el objeto de evitar el desplazamiento de los operarios a los puestos mejor remunerados.
- d) Deben estar ligados con el rendimiento en el trabajo (primas, incentivos).
- e) Deben estar ligados al resultado económico de la empresa y participar de los beneficios obtenidos en la misma.

Niveles salariales

Podría creerse que con la aprobación de un convenio entre empresarios y trabajadores quedarían fijos los salarios si no definitivamente, si por lo menos para un largo periodo de años.

Por desgracia no es así. La elevación del costo de vida y el natural afán de elevar nuestro nivel de vida, sin tener en cuenta otras consideraciones, producen constantes tensiones que, en un plazo más o menos largo, originan una nueva revisión de salarios.

Esta revisión se lleva a cabo en la revisión del contrato colectivo y una buena política económica considera que no pueden aumentarse los salarios en más de 3% del aumento de productividad que se haya logrado desde el último convenio, pues si suben más, aumentara el costo de los productos y si se produce un aumento similar en otras ramas de producción, aumentará el costo de la vida y se anularán los beneficios conseguidos.

Otra limitación para el aumento de los salarios la puede constituir la crítica situación económica de la empresa, que puede tener importantes pérdidas en caso de ceder a las exigencias de los trabajadores, sin más prevenir que un cierre de la empresa a más o menos largo plazo.

Clases De Salarios.

Fundamentalmente existen tres clases de salarios:

Salarios Simples

Salarios con Incentivos

Salarios con Calificación por el Mérito.

- Los **Salarios Simples** se fijan exclusivamente en función del puesto de trabajo, sin tener en cuenta ni las aptitudes ni el interés por el operario en su trabajo.
- En los **Salarios con Incentivos**, las retribuciones están en relación con el rendimiento del trabajo del operario que ocupa el puesto.
- En los **Salarios con Calificación al Mérito**, la retribución de cada puesto de trabajo varía de acuerdo con las condiciones del operario que lo ocupa, según su calificación por el mérito.

Salarios Simples.

Los Salarios Simples se fijan atendiendo únicamente a los puestos de trabajo, y su cuantía es independiente de la producción o rendimiento obtenido por el operario.

Los Salarios Simples tienen las siguientes **ventajas**:

1. Son de aplicación sencilla, ya que el único factor que interviene en ellos es el tiempo de trabajo.
2. Por la misma razón, son fácilmente comprendidos los pagos de estos salarios por todos los trabajadores.
3. Se asegura un ingreso fijo al trabajador.

Los Salarios Simples tienen las siguientes **desventajas**:

1. En estos salarios no se distinguen los buenos de los malos trabajadores, y esto desanima a los primeros, que acaban igualando su producción a los segundos.
2. El rendimiento obtenido en el trabajo es muy inferior al obtenido en los salarios con incentivos, no llegando en muchas ocasiones ni a 50% de éstos

A pesar de estos graves inconvenientes, se emplean los Salarios Simples:

- a) Cuando se trabaja con productos muy diferentes y es imposible establecer los salarios con incentivos.
- b) Cuando se realizan trabajos muy delicados, o con materias primas muy valiosas, e interesa una labor bien hecha y sin rechazos, atendiendo más a la calidad que a la cantidad de trabajo.

Salarios Escalonados

Con el objeto de simplificar el trabajo administrativo, si el número de puestos de trabajo es grande, se acostumbra agrupar los salarios simples en un número determinado de categorías que varía generalmente de 8 a 12.

A cada escalón corresponde una categoría de salario, se le pueden atribuir dos clases de tarifas:

- a) Tarifas simples.
- b) Tarifas superpuestas.

Tipos de Planes con Salarios

Los factores principales en la creación de trabajadores altamente productivos y satisfechos son las recompensas y el reconocimiento por desempeño efectivo. Las recompensas debe ser significativa para un

Trabajador, tanto de tipo económico como psicológico, o de ambos tipos. La experiencia ha demostrado que los trabajadores no aportarán un esfuerzo extra o sostenido a menos que se les ofrezcan incentivos del tipo directo o indirecto. Por muchos años los incentivos se han venido usando; en una forma u otra en negocios y empresas industriales.

En general, todos los planes de pago de incentivos que tienden a incrementar el rendimiento del trabajador, quedarán en alguna de las siguientes clases:

- (1) planes económicos directos
- (2) planes económicos indirectos
- (3) planes no económicos.

Antes de que el analista diseñe un plan de pago de incentivos para una empresa determinada, es aconsejable que revise los puntos fuertes y débiles de planes anteriores. Por esta razón, los planes históricamente más importantes se describirán aun cuando la mayoría de ellos ya no se usan ahora como fueron ideados originalmente.

Planes Económicos Indirectos

En la clasificación de planes económicos indirectos quedan aquellas políticas de compañía que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores ya aumentar su productividad, pero que, sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. Políticas globales de empresa como las de salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y de sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado y prestaciones relativamente cuantiosas, tienden a fomentar actitudes positivas entre los trabajadores ya estimular e incrementar la productividad. Por todo ello se clasifican como planes económicos indirectos.

Planes No Económicos.

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño. En esta categoría se tienen aquellas políticas de empresa que fomentan el desarrollo de conferencias periódicas acerca de prácticas de taller, círculos de control de calidad, conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario, ubicación apropiada del trabajador, innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo, premiación de sugerencias en forma no económica, mantenimiento de condiciones laborales ideales, publicación de los registros de actuación individuales en la producción, y muchas otras prácticas que utilizan supervisores,

gerentes y directores concienzudos y de visión. Todos estos planteamientos están encaminados a motivar mejorando el entorno de trabajo. Frecuentemente se denominan planes de calidad de la vida de trabajo.

PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS

Los planes económicos directos son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el periodo de que se trate. Los planes de grupos se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras. En estos planes, la compensación monetaria a cada trabajador depende de la tasa salarial base y de la actuación del grupo en el tiempo en cuestión.

El incentivo para trabajos de esfuerzo individual extraordinario o prolongado es menor en los planes de grupos que en los individuales. Por lo tanto, ha habido tendencia en la industria a favorecer los métodos de incentivos individuales.

6.4.3. Respeto

El respeto, significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades.

Por otra parte, los jefes y funcionarios deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial involucra la propiedad ajena (pública o propia de la naturaleza).

En suma, el comportamiento basado en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta la empresa. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general, cuando visualizan pertenecer a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

El respeto para otros autores significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

El respeto a las personas es una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona. Lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos. En el plano humano, el respeto a las personas implica no considerarse superior a nadie.

Todos sentimos que tenemos el derecho a ser respetados por los demás en nuestro modo de ser, de actuar y de expresarnos. Esto exige de nosotros el deber de respetar igualmente a todas las personas.

El respeto a las cosas es una actividad de valoración de todos los seres animados o inanimados, naturales o elaborados por el hombre, como medios necesarios para la vida y la realización personal de los seres humanos, en diversos niveles. En efecto, el hombre necesita de las cosas para cubrir todas las necesidades vitales, desde las necesidades más primarias y básicas (comida, vestido, alojamiento) hasta las necesidades más elevadas (desarrollo intelectual, contemplación y creatividad artística, etc.).

En concreto el respeto a las cosas lleva consigo actitudes de:

- Admiración y aprecio de la belleza de las cosas y de su utilidad.

Delicadeza en el uso y colaboración en el mantenimiento de las cosas que existen para el servicio y disfrute de todos.

IRRESPETUOSIDAD: (anti valor)

Es la carencia del respeto

La flexibilidad

El valor de la flexibilidad permite al hombre acomodarse fácilmente al dictamen, a las exigencias de las circunstancias, a los requerimientos de nuevas situaciones o a condiciones laborales, sociales o personales diferentes.

La flexibilidad debe ser permanente en el ser humano, por cuanto en la vida todo está marcado con el sello del cambio. Todo cambia, excepto esta verdad. Por tanto, la intransigencia se halla en clara y total contraía con el devenir de la existencia.

La persona flexible gana amigos en todas partes y sabe conservarlos; siempre está dispuesto a convivir con las realidades concretas, aunque su imaginación sea dueña de mil fantasías diferentes. Los contratiempos no se toman sino como nuevas experiencias.

6.5. Orgullo y Lealtad

De acuerdo al diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**, el **orgullo** es **arrogancia, vanidad o exceso de estimación propia**, que muchas veces puede ser disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas.

La etimología del término nos lleva a dos conceptos: el catalán *orgull* y el francés *orgueil*. El orgullo también puede ser relacionado con la **soberbia**, que proviene de la palabra latina *superbia*.

La significación positiva o negativa de este concepto suele estar determinada de acuerdo a la perspectiva filosófica que se tenga en cuenta. A nivel genérico, el orgullo suele referirse a la **valorización del Yo** sobre los deseos y los logros de los otros, con lo que resulta lo opuesto a la **humildad**.

Una de las aceptaciones negativas del orgullo tiene su origen en el **cristianismo**, que relaciona al orgullo con la persona vanidosa y prepotente que deja a Dios de lado. Para la **Iglesia Católica**, el orgullo (la soberbia) es uno de los **siete pecados capitales** descritos por **Santo Tomás de Aquino**.

En cambio, la connotación positiva del término nos lleva a su origen latino, donde un acto orgulloso puede ser sinónimo de **óptimo** o de **bella factura**. De esta forma, el orgullo puede ser visto como la estima apropiada que un **hombre** tiene de sí mismo y que proviene de la ambición moral de vivir en plena consistencia con valores personales racionales.

La distinción entre orgullo y soberbia es una tendencia moderna: mientras el orgullo se quedó con las significaciones positivas ("*Estoy orgulloso de mis hijos*"), la soberbia sigue relacionada con lo negativo.

Ahora bien para este trabajo se determinaran aspectos como son:

Cuadro # 25 ASPECTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE ORGULLO Y LEALTAD



Fuente:

Información del marco teórico e investigación realizada

6.5.1 Orgullo

Para Arciniega (2002) El término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta (p.21).

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (p. 279-280)

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p. 279)

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega (2002) los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador (p.21)

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones se han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. (p. 21).

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí (p.280).

Davis y Newstrom (1999) sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. (p. 297-298).

De acuerdo con Arciniega (2002) existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- - Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
- - Compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa”
- - Compromiso normativo “es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora” (p. 22).

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa.

Arciniega (2002) recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa y así se emociona al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares. (p. 22-23)

6.6 Compañerismo

Atendemos al concepto de COMPAÑERISMO en los casos cuando cooperamos en la solución de problemas y nos esforzamos para que el trabajo en equipo sea agradable y productivo.

Cuadro # 26

ASPECTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES DE COMPAÑERISMO



Fuente: Información del marco teórico e investigación realizada

6.6 1 Compañerismo critico

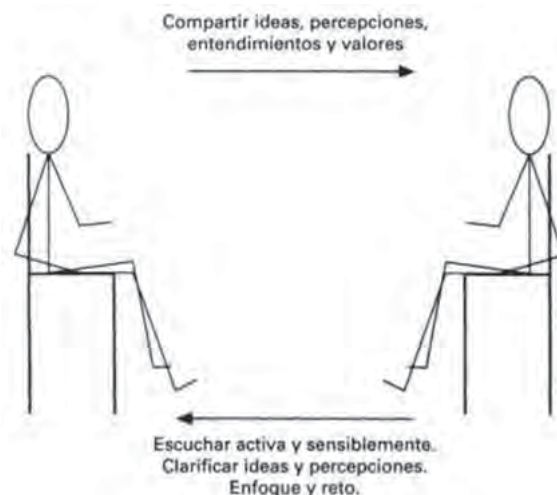
El concepto de un compañerismo critico se usa algunas veces para describir la naturaleza de la relación (entre compañeros de trabajo) .Esta expresión ha llegado a ser más común en la terminología del desempeño de una profesión.

Para algunos la palabra critico comparte cierto matiz de amenaza, especialmente a la luz de los comentarios hechos antes sobre la información del retorno. En realidad crítico se usa para referirse a la intensidad del enfoque más que algún tipo de enjuiciamiento.

La relación no se refiere a los amigos que nos critican sino a un compañerismo basado en cuestiones en lo critico (en cuanto relevante) de los intereses y preocupaciones comunes.

Desde el punto de vista del directivo, el compañerismo crítico es, en esencia, una función de escucha activa en la cual el líder intenta crear un clima psicológico en el que los colegas puedan sentirse reflejados, explorar y aclarar aspectos de su experiencia de trabajo. El proceso de exploración y clasificación verbal facilita una comprensión más profunda de las cuestiones de trabajo y nos lleva a si valorar el éxito, comprender las dificultades y realizar planes de mejora.

Imagen # 4 COMPAÑERISMO CRITICO



Fuente: Cómo gestionar el cambio en contextos educativos: Patrick Whitaker *narcea, 1998, (P164)*

COMPAÑERISMO TOTAL

Obstáculo: Antagonismo

- La base de un equipo exitoso está en las relaciones armoniosas del personal
- Las personas que no se llevan bien forman grupos, no equipos
- Todo equipo de trabajo necesita del compañerismo mutuo
- ¿Existe compañerismo en su empresa / departamento?

- ¿Por qué falta compañerismo en las empresas?

- Las personas se rechazan unas a otras
- Se critican con frecuencia, critican a los jefes y a la empresa
- Se forman pequeños grupos (argollas) que se protegen entre ellos
- Algunos bloquean el trabajo de otros
- Otros se "roban" la autoría de los resultados. (Saludan con sombrero ajeno)
- Hay empleados que no respetan la autoridad del jefe
- Otros no ayudan a aquellos que lo necesitan
- Algunos recargan su trabajo en otros

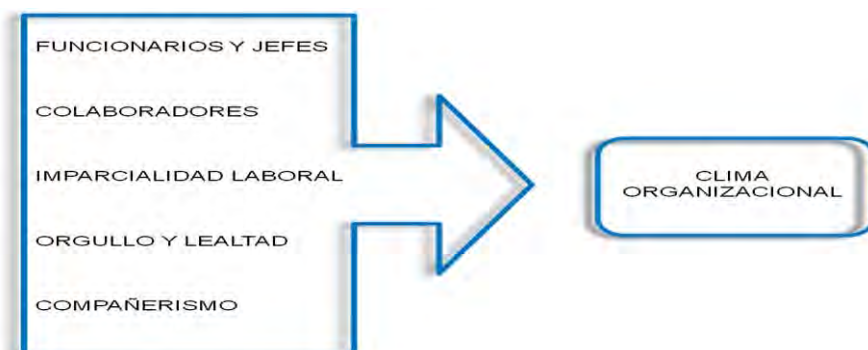
6.7 Diagrama de Variables

Con la información obtenida se expone el siguiente modelo de la presente investigación y se muestra la relación entre las variables independientes y la variable dependiente

Cuadro # 27

VARIABLES INDEPENDIENTES

VARIABLES DEPENDIENTES



Fuente: Elaboración Propia con Base en los resultados obtenidos del Marco Teórico de la investigación documental

Los indicadores surgen de un nuevo ejercicio de descomposición de cada una de las dimensiones de la variable. Los indicadores deben en lo posible ser observables, identificables, concretos y específicos ya que a partir de allí se redactan los ítems o reactivos del instrumento en este caso la escala. De acuerdo con Padua (1979) los indicadores "son ya las preguntas concretas del instrumento".

Una vez planteada la metodología a seguir en la presente investigación se tuvo una estructura metodológica fortalecida para identificar las variables independientes que inciden el clima Organizacional

Cuadro # 28 OPERACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Funcionarios y Jefes inmediatos	- Jefes y Liderazgo - Organización interna - Claridad organizacional y funcionalidad - Elementos de Dirección - Importancia, ventajas y desventajas de trabajo en equipo - Congruencia en dirección	➤ Información ➤ Claridad ➤ Reconocimiento ➤ Empatía ➤ Dirección ➤ Colaboración ➤ Trabajo En Equipo ➤ Consideración ➤ Visión ➤ Honesto ➤ Congruente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Respecto a Colaboradores	- Desarrollo de las personas - Condiciones físicas del entorno - Valores de aceptación a las personas - Normas y reglamentos internos - Canales de comunicación	➤ Capacitación ➤ Ambiente Físico ➤ Información ➤ Políticas ➤ Comunicación ➤ Claridad ➤ Seguridad ➤ Consideración ➤ Motivación	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
Imparcialidad en el Trabajo	- Responsabilidad de las personas - Equidad de genero - Factores externos - Carga de trabajo - Jornada de trabajo	➤ Remuneraciones ➤ Respeto ➤ Reconocimiento ➤ Equidad ➤ Consideración	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32
Orgullo y Lealtad	- Productividad laboral - Ventajas de un ambiente laboral en armonía - Confianza en su fuente de trabajo	➤ Motivación ➤ Orgullo ➤ Seguridad ➤ Visión	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
Compañerismo	Complejidad en las relaciones laborales	➤ Compañerismo ➤ Motivación ➤ Trabajo En Equipo	42, 43, 44, 45, 46

Fuente: Elaboración Propia con Base en los resultados obtenidos del Marco Teórico de la investigación documental

CAPITULO 7

Determinación del Clima Organizacional

7.1.- Plan General de Investigación

¿Qué es un plan de investigación?

Es probable que las cosas más importantes que revela un plan de investigación formal sean los modos en que el especialista tratará de lograr los objetivos y el tiempo, personal y dinero requerido para alcanzarlos. Y que puedan decidir si desean invertir el dinero necesario para corroborar las hipótesis propuestas por el investigador..

En el **plan de investigación** es donde se debe detallar cuáles serán las fuentes de datos, los métodos de investigación que se utilizarán para recopilar la información, los instrumentos de investigación que diseñarán en función de la información que se necesite, el plan de muestreo y los métodos de contacto que posibilitaran recabar la información.

Cuadro # 29 Elementos que contiene un plan de investigación



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>

7.1.1. Fuentes de datos

Los objetivos de la investigación previamente determinados, se deben traducir en necesidades específicas de información. Es por ello que en función de los que se investiga se determinará la información necesaria para realizar el estudio.

Es importante tener presente para evaluar la calidad de la información cuatro factores.

Pertinencia: que se ajuste o adapte a las necesidades de la investigación

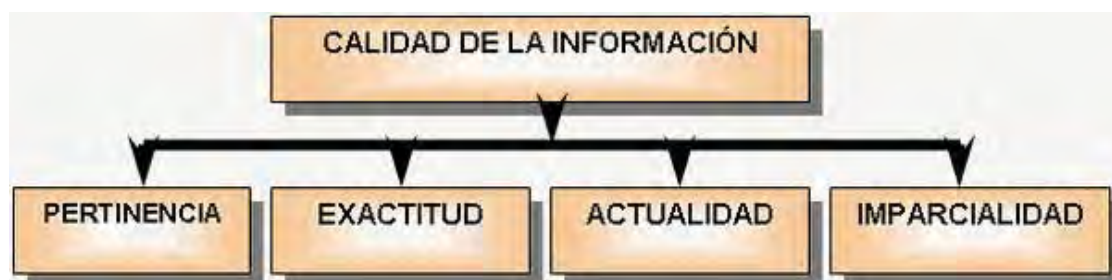
Exactitud: la confiabilidad de la información

Actualidad de la información

Imparcialidad: se contempla la objetividad con la que se recabó la información

Cuadro # 30

Factores para evaluar la calidad de la información



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>

Uno de los factores determinantes en la investigación de mercados, es la elección de las fuentes de información. Es decir, los medios a través de los cuales se obtendrá la información necesaria para la toma de decisiones.

Las fuentes de información son de dos tipos: datos **secundarios** y datos **primarios**.

Generalmente las investigaciones suelen comenzar con la recopilación de los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas

7.1.2 Métodos de investigación

Cuadro # 31

Métodos de investigación para obtener información primaria



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>

1. Observación: se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

2. Reuniones de grupo: una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. A los participantes se les paga normalmente una pequeña cantidad por acudir.

La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre "*dinámica de grupo centrada*". La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

3. Entrevistas: se encuentran a mitad del camino entre la observación y la dinámica de grupo por una parte, y la investigación experimental por otra. Las organizaciones desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores.

Las entrevistas se clasifican de tres formas: estructuradas, semi-estructuradas y libre o en profundidad.

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación.

El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Entrevista semi-estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores.

La entrevista en profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio - psicológica centrada sobre el conocimiento y auto - manejo de la propia personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

4. Diseños experimentales: es el método de más validez científica que requiere seleccionar grupos similares de sujetos, sometiéndoles a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y chequeando si las diferencias de respuestas son significativas estadísticamente.

Se basa en una situación simulada, cuando se aplica el método se debe dar especial atención a la definición rigurosa del problema. La investigación experimental es muy costosa, requiere de mucho tiempo y su propósito es conseguir relaciones causa – efecto, eliminando explicaciones competitivas de los resultados observados. En la medida en que el diseño y la ejecución del experimento eliminan otras hipótesis alternativas que puedan explicar los resultados, podrán confiar los directivos de investigación en las conclusiones del mismo.

7.1.3 Instrumentos de investigación

A la hora de recoger los datos primarios, los investigadores pueden escoger entre dos clases de instrumentos: los cuestionarios y los instrumentos mecánicos.

Cuestionario: la información primaria también puede ser obtenida por un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas que se le presentan al encuestado para obtener su respuesta. Es el instrumento más común para la

obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta.

En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

El cuestionario por correo es la mejor forma de llegar a individuos que no concederían entrevistas personales o cuyas respuestas podrían distorsionar los entrevistadores. Por otra parte, los cuestionarios enviados por correo requieren preguntas escritas de una manera simple y clara y la frecuencia de respuesta es usualmente baja o tardía.

Fases de preparación de un cuestionario:

- Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas y no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario:

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
- No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.
- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.
- Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.
- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa. Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas. Los temas delicados conviene tratarlos al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.
- Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
- Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.
- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente. Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que

abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.

- Las cuestiones embarazosas, personales, íntimas, las que refieren a la renta de los entrevistados y a sus estudios y conocimientos, deberán incluirse en la parte final del cuestionario, cuando el clima de tensión ha sido superado.
- Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.
- En este sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

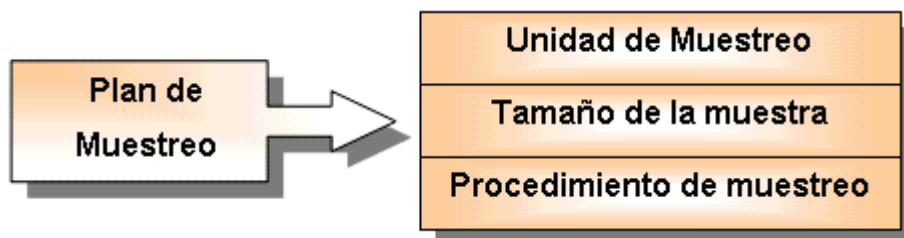
Instrumentos mecánicos: los instrumentos mecánicos se utilizan menos en las investigaciones de marketing. El más utilizado es la cámara, que estudia los movimientos del ojo humano y comprueba en qué punto se fija en primer lugar. También se utilizan para determinar cuántas personas se detienen a mirar un artículo determinado.

7.1.4 Plan de muestreo

El investigador debe diseñar un plan de muestreo que contemple las tres decisiones que se representan

Cuadro #32

Elementos indispensables en la confección del plan de muestreo



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>

1. **Unidad de muestreo:** consiste en la definición del público objetivo del muestreo, lo cual no es siempre obvio ni sencillo. Es el proceso por el cual se seleccionan los individuos que formarán una muestra.
2. **Tamaño de la muestra:** el tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores. Las muestras grandes proporcionan resultados más exactos, sin embargo no es necesario hacer un muestreo de la población total, ni tan siquiera de una parte muy grande de la misma para obtener resultados fiables, resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos.
3. **Procedimiento de muestreo:** este concepto responde a la pregunta, ¿cómo debe escoger a los sujetos de un muestreo? Para obtener resultados representativo debe seleccionarse una muestra probabilística de la población que permita el cálculo de límites de confianza y del error muestral. Cuando la aplicación del muestreo probabilístico supone demasiados gastos o demasiado tiempo los investigadores desarrollan un muestreo no probabilístico.

7.1.5 Métodos de contacto

Explica ¿cómo debe ser contactado el sujeto a entrevistar? Las posibles elecciones son:

Personales: Es la más flexible (pueden aclararse dudas o superar imprevistos), fiable (se tiene certeza de quien contesta) y la que proporciona la mayor tasa de respuestas; es también bastante rápida en su ejecución. En contrapartida, tiene un costo elevado pueden ocasionarse sesgos por influencias del entrevistador o interacciones entre el entrevistador y el entrevistado (forma de preguntar, aspecto físico, etc.) y puede ser realizada en un momento inoportuno para el entrevistado.

Correo: El cuestionario se envía y se devuelve por correo, siendo este cumplimentado por la propia persona de la que solicita la información. Debe ser breve, sencillo de completar, dado que no permite aclarar las posibles dudas. Para atraer la atención del entrevistado conviene usar un buen papel y caracteres legibles. Las preguntas tienen que despertar un cierto interés en el entrevistado, cosa que no siempre es posible por el propio contenido de la investigación.

Tiene como principal ventaja su reducido costo; además, puede ser contestado en el momento más oportuno para el encuestado. Tiene como desventaja la baja tasa de respuestas que suelen obtenerse y no proporciona garantías de que la persona que ha contestado el cuestionario sea la que debía hacerlo

Teléfono, Es un buen método para recabar información con rapidez. Cuando el cuestionario es corto, el tiempo limitado y los fondos escasos, la encuesta telefónica se ve favorecida, además se da un elevado índice de respuestas. Pero tiene sus inconvenientes, sólo serán entrevistadas las personas que tengan teléfonos conocidos (no números privados), únicamente pueden efectuarse entrevistas breves, no demasiado personales y no se pueden presentar imágenes o tarjetas.

Fax, La encuesta por fax permite enviar un cuestionario escrito directamente al destinatario, como la encuesta por correo, pero con mayor rapidez. Resultaría muy efectivo para el estudio, realizar una llamada telefónica previa al envío del fax y de Esta forma se avisaría al encuestado.

Internet La encuesta por internet requiere que el usuario de la red se conecte con la página web en la que está situado el cuestionario. No permite, por tanto, seleccionar la muestra, lo que afecta a la representatividad del estudio. Tiene como ventaja principal poder acceder a cualquier parte del mundo a un costo reducido.

Correo electrónico: La encuesta por correo electrónico puede llegar a ser en el futuro un método normal de obtener información. Tiene como ventajas la rapidez y el costo reducido. Requiere que el destinatario, además de estar conectado a internet, tenga una cuenta de correo y su dirección sea conocida.

7.2 Medición

Según Stevens nos señala:

Definición de medición: Asignación de números a objetos o acontecimientos de acuerdo con las reglas que dan los siguientes tipos de escalas:

1-Nominales: lenguaje cualitativo o clasificatorio. No implican orden. A partir de las frecuencias absolutas se pueden obtener de cada categoría frecuencias acumuladas, proporciones, porcentajes y moda.

2-Ordinales: Ordenar rangos a partir de mayor o menor. Lenguaje comparativo. Se pueden obtener: Percentiles, mediana y distancias intercuartílicas.

3-De intervalo: Cuantitativas. Carecen de cero absolutos y se pueden establecer distancias. Se puede obtener la media aritmética, amplitud, varianza, desviación típica y puntuaciones derivadas o típicas.

4-de razón: Disponen de cero absoluto y sus intervalos sucesivos son iguales. Se puede hacer todo tipo de operaciones matemáticas y estadísticas.

5-De intervalo logarítmico: Se pueden considerar una variación de las de intervalo por cuanto el punto, el cero es arbitrario.

Esta taxonomía fue criticada. Se basó en el isomorfismo y en las operaciones estadísticas permisibles: medición dirigida, independiente.

7.2.1. La Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Alvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente :

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

7.3 Escalas de medición

Existen diferentes tipos de escalas que se distinguen de acuerdo a la rigurosidad con que han sido construidas y al propio comportamiento de las variables que miden. Se acostumbra a clasificarlas en cuatro tipos generales que son los siguientes: escalas nominales, ordinales, de intervalos iguales y de cocientes o razones.

Escalas **nominales** son aquellas en que sólo se manifiesta una equivalencia de categorías entre los diferentes puntos que asume la variable. Es como una simple lista de las diferentes posiciones que pueda adoptar la variable, pero sin que en ella se defina ningún tipo de orden o de relación. Si es una investigación sobre producción agrícola queremos determinar los cereales que se cultivan en una cierta región, tendremos una variable que se designará como "cereal cultivado". Los distintos valores que esa variable reconoce serán, concretamente: trigo, maíz, centeno, etc. Entre estos valores no cabe obviamente ninguna jerarquía, no se puede trazar ningún ordenamiento. Sin embargo, a la enunciación explícita de todas estas posibilidades la consideramos como una escala, pues de algún modo es útil para medir el comportamiento de la variable, indicándonos en que posición se halla en cada caso.

Las escalas **ordinales** distinguen los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establecen que existe una gradación entre uno y otro valor de la escala, de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que le sigue a continuación. Sin embargo la distancia entre un valor y otro no queda definida sino que es indeterminada. En otras palabras, tales escalas nos esclarecen solamente el rango que las distintas posiciones guardan entre sí. Un ejemplo de escala ordinal es el que suele usarse para medir la variable "grado de escolaridad": podemos decir que una persona que ha tenido 2 años de instrucción escolar ha recibido más instrucción que quien solo tiene un año y menos que quien posee tres. Sin embargo no puede afirmarse válidamente que la diferencia entre quien posee 2 años de instrucción y quien ha recibido un año es igual a la diferencia entre quienes han recibido 16 y 17 años de educación formal. Por tanto, como no podemos determinar la equivalencia entre las distancias que separan un valor de otro, debemos concluir que la escala pertenece a la categoría ordinal.

Las escalas de **intervalos iguales**, además de poseer la equivalencia de categorías y el ordenamiento interno entre ellas, como en el caso de las ordinales, tienen las características de que la distancia entre sus intervalos está claramente determinada y que estos son iguales entre sí. Un ejemplo típico de las escalas de intervalos iguales esta dado por las escalas termométricas. Entre 23 y 24 grados centígrados, por ejemplo, existe la misma diferencia que hay entre 45 y 46 grados. Muchas otras escalas, como las que se utilizan en los test psicológicos y de rendimiento, pertenecen a este tipo. La limitación que poseen es que no definen un cero absoluto, un valor límite que exprese realmente la ausencia completa de la cualidad medida. Por ello no se pueden establecer equivalencias matemáticas como las de la proporcionalidad: no puede afirmarse que 24°C es el doble de temperatura que 12°C , porque el cero de la escala es un valor arbitrario y no se corresponde con la ausencia absoluta de la variable que se mide.

Por último tenemos las escalas de **cocientes**, llamadas también de razones. En ellas se conservan todas las propiedades de los casos anteriores pero además se añade la existencia de un valor cero real, con lo que se hacen posibles ciertas operaciones matemáticas, tales como la obtención de proporciones y cocientes. Esto quiere decir que un valor de 20 en una escala de este tipo es el doble de un valor de 10, o de las dos terceras partes de un valor de 30. Son escalas de cocientes las que miden la longitud, la masa, la intensidad de corriente eléctrica y otras variables del mundo físico. Difícilmente las variables que interviene en las ciencias sociales son medidas con escalas de razones, pues son contados los casos en que dichas variables pueden ser definidas con la exactitud y precisión necesarias. La economía y la demografía son, entre estas disciplinas, las que más utilizan escalas de razones.

7.4. La Escala Likert

Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

Definición nominal de la actitud a medir

Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 46 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Recopilación de ítems.

Para esta encuesta se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Según Padua (1994) y Nunnaly (1970) , los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

- a. Apuntar al presente
- b. Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
- c. No ser ambiguos.
- d. Ser relevantes a la actitud que se quiere medir
- e. Los ítems deben representar opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
- f. No usar ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo
- g. Los ítems deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
- h. Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
- i. No es necesario exceder de los 46 ítems

Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta.

Escala aplicada

Totalmente De Acuerdo	5
De Acuerdo En General	4
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	3
En Desacuerdo En General	2
Totalmente En Desacuerdo	1

CAPITULO 8

Propuesta: Evaluación diagnóstica del Clima Organizacional

El método más habitual para evaluar el clima organizacional o laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima organizacional o laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Para poder comenzar con esta labor debemos de conocer primero el universo laboral de la administración Municipal de Acuitzio el cual se muestra a continuación:

8.1.- Población determinada

Con el antecedente que el Periódico oficial del pasado 6 de Marzo de 2007, se publico el Presupuesto de Ingresos y egresos del Municipio de Acuitzio, se consideraba dentro de su plantilla de personal un total de 89 personas.

Imagen # 5 CARATULA DEL PERIODICO OFICIAL DEL GOBIERNO DE CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO



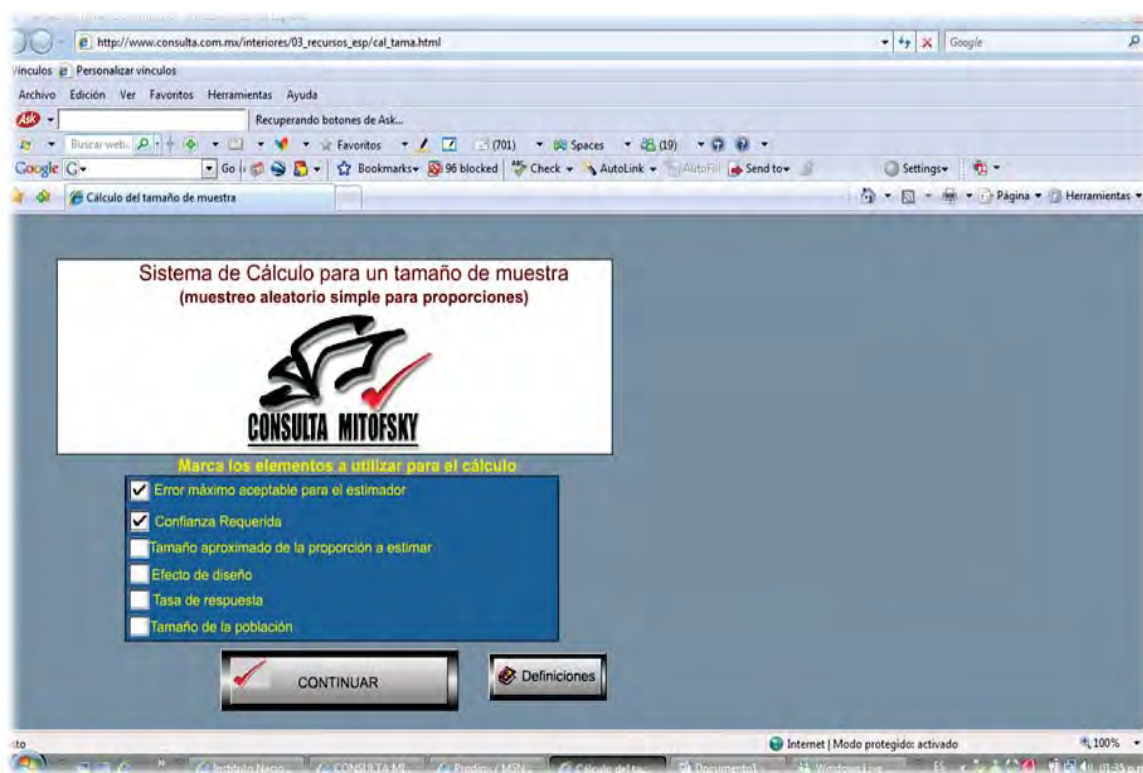
Fuente: Periódico oficial del gobierno de constitucional del estado de Michoacán de Ocampo

El universo de todo el personal según la plantilla de personal es de 83 personas, ya que de las personas autorizadas 6 se tienen como vacantes, con las condiciones que prevalecen se determino realizar una Muestra representativa del universo

8.2.- Muestra

Se considera un total de 83 personas que trabajaban al 31 de Diciembre de 2007, de la cual se determinara el tamaño de la muestra utilizando el apoyo de las fuentes secundarias, una vez que de estas fuentes tenemos los datos correspondientes utilizaremos una herramienta para determinar el alcance de la muestra y esto la obtenemos de la página de internet de:

Imagen # 6 Consulta Mitofsky



Fuente: http://www.consulta.com.mx/interiores/03_recursos_esp/cal_tama.html

Se tiene que determinar los márgenes de error tolerable se presentan las definiciones que se presentan para este caso:

Imagen # 7 Definiciones

Error Máximo Aceptable (d)
Un vez fijadas las demás variables, ésta variable representa el valor máximo que tendrá el estimador con la confianza indicada

Confianza (1-α)
Indica la probabilidad de que nuestro estimador se acerque al verdadero a una distancia menor al error teórico.
$$P\{| \hat{p} - p | \leq d\} > 1-\alpha$$

Proporción a Estimar (p)
Significa la proporción de elementos de la población que poseen una característica. Si no se tiene información previa se recomienda aceptar $p = 0.5$ que maximiza el cálculo y por lo tanto minimiza la varianza

Efecto de diseño (DEFF)
Es la pérdida o ganancia en precisión que se logra al estratificar y conglomerar en un diseño muestral. Se define como el cociente entre la varianza real y la que teóricamente se hubiera logrado con un muestreo aleatorio simple.
$$DEFF = \frac{V(p)_d}{V(p)_{MAS}}$$

(Coeficiente de correlación intraclase) RHO
Es una medida de la homogeneidad de la variable al interior de los conglomerados y sirve para calcular el efecto de diseño.
$$DEFF = 1 + Rho (\bar{v} - 1)$$

Donde $\bar{v}$ es el tamaño promedio de los conglomerados

Tasa de Respuesta (TR)
Es el porcentaje de respuestas completas que esperamos obtener para nuestra variable

Tamaño de la Población (N)
Es el número de elementos en la población que se mide

CONSULTA MITOFSKY

Salir

Fuente: http://www.consulta.com.mx/interiores/03_recursos_esp/cal_tama.html

Y una que se anotaron los datos se obtiene la muestra que se muestra a continuación para aplicar:

Imagen # 8 Determinación De La Muestra

Resultado
74

Tamaño de muestra
74

☒ Error máximo: 5 %

☒ Confianza: 99.5 %

☒ Tamaño Aproximado de la Proporción: 50 %

☒ Efecto de Diseño: 1

☒ Tasa de Respuesta: 100 %

☒ Tamaño de la Población: 83

☒ Datos Proporcionados por el Usuario

Los renglones sin paloma son datos considerados por el Sistema

Escriba alguna indicación que requiera que aparezca en la impresión

Definiciones

CONSULTA MITOFSKY

Fuente: http://www.consulta.com.mx/interiores/03_recursos_esp/cal_tama.html

8.3.- Cuestionario

El cuestionario que se aplica es de 46 respuestas en las que se consideraron aspectos que ayudan a determinar el Clima Organizacional en las cuales se dividieron en 5 apartados que se describen a continuación:

- En el apartado de Funcionarios y Jefes inmediatos, son 11 preguntas que se centraran en la forma de dirigir al personal, la comunicación que logra, el trabajo en equipo, la visión que tiene, la empatía, la consideración congruencia con el personal, entre otros aspectos.
- En el apartado de los Colaboradores, son 12 preguntas que se centraran en las remuneraciones, respeto, equidad reconocimiento entre otros aspectos.
- En el apartado de orgullo y lealtad, son 9 preguntas que se centraran en el orgullo, motivación, seguridad, visión, entre otros aspectos.
- En el apartado de compañerismo, son 5 preguntas que se centraran en el compañerismo, motivación, trabajo en equipo entre otros aspectos.

Imagen # 9 Cuestionario a Aplicar

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN

Debe llenarse con tinta negra o azul y letra de molde legible.

1.- Sexo		2.- Grado Académico		3.-Edad	
MASCULINO	☐	☐ Secundaria	☐	18 a 25 años	☐
FEMENINO	☐	☐ Preparatoria	☐	26 a 35 años	☐
		☐ Técnico	☐	36 a 45 años	☐
		☐ Licenciatura	☐	46 a 55 años	☐
		☐ Maestría	☐	56 años o más	☐
4. Antigüedad en EL MUNICIPIO			5.- ¿Tienes colaboradores a tu cargo que dependen directamente de ti?		
☐ Menos de 1 año ☐ 1 a 2 años ☐ 3 a 4 años ☐ Más de 5 años			☐ Sí ☐ No		

Los funcionarios y jefes inmediatos		TOTALMENTE EN DESACUERDO					A
		1	2	3	4	5	
1	Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Mi jefe me indica claramente sus expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐	2

3	Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.	0	0	0	0	0	3
4	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.	0	0	0	0	0	4
5	Mi jefe es competente para manejar al personal.	0	0	0	0	0	5
6	Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias.	0	0	0	0	0	6
7	Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su trabajo.	0	0	0	0	0	7
8	Mi jefe demuestra un interés en mí como persona, no sólo como colaborador.	0	0	0	0	0	8
9	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde va EL MUNICIPIO	0	0	0	0	0	9
10	Me jefe cumple sus promesas.	0	0	0	0	0	10
11	Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones.	0	0	0	0	0	11

Respecto a los Colaboradores		Nada de acuerdo TOTALMENTE DE ACUERDO				A
		1	2	3	4	
12	Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente.	0	0	0	0	12
13	Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.	0	0	0	0	13
14	Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.	0	0	0	0	14
15	Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas.	0	0	0	0	15
16	Considero que hay un medio de comunicación interna adecuado.	0	0	0	0	16
17	El área de Recursos Humanos me presta un buen servicio.	0	0	0	0	17
18	Conozco las políticas de Recursos Humanos.	0	0	0	0	18
19	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	0	0	0	0	19
20	Las instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	0	0	0	0	20
21	Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.	0	0	0	0	21
22	A las personas se les anima a que equilibren su trabajo y vida personal.	0	0	0	0	22
23	EL MUNICIPIO despedirá masivamente a la gente sólo como último recurso.	0	0	0	0	23

Imparcialidad en el Trabajo ,		TOTALMENTE EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO				A
		1	2	3	4	5
24	Se nos paga justamente por el trabajo que hacemos.	0	0	0	0	24
25	Recibo una parte justa por el tiempo extra trabajado	0	0	0	0	25
26	Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	0	0	0	0	26
27	La gente recibe un buen trato, independiente de la posición que tiene.	0	0	0	0	27
28	Los ascensos se dan a quienes más lo merecen.	0	0	0	0	28
29	Mi jefe no tiene un	0	0	0	0	29

	colaborador favorito.						
30	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener beneficios.	O	O	O	O	O	30
31	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme.	O	O	O	O	O	31
32	La gente es tratada justamente sin importar su antigüedad.	O	O	O	O	O	32

Orgullo y Lealtad		TOTALMENTE EN DESACUERDO					A
		TOTALMENTE DE ACUERDO					
		1	2	3	4	5	
33	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.	O	O	O	O	O	33
34	Me siento orgulloso de lo que hemos logrado.	O	O	O	O	O	34
35	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra.	O	O	O	O	O	35
36	Considero que mi futuro profesional está en EL MUNICIPIO	O	O	O	O	O	36
37	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.	O	O	O	O	O	37
38	La gente viene a trabajar con gusto.	O	O	O	O	O	38
39	EL MUNICIPIO tiene un grupo Directivo que me inspira confianza.	O	O	O	O	O	39
40	EL MUNICIPIO comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.	O	O	O	O	O	40
41	EL MUNICIPIO es un buen lugar para trabajar.	O	O	O	O	O	41

Compañerismo		TOTALMENTE EN DESACUERDO					A
		TOTALMENTE DE ACUERDO					
		1	2	3	4	5	
42	Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños, etc.	O	O	O	O	O	42
43	Este es un lugar con gente amigable para trabajar.	O	O	O	O	O	43
44	Trabajar en este lugar es divertido.	O	O	O	O	O	44
45	Estamos todos juntos en esta empresa, somos un equipo.	O	O	O	O	O	45
46	Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo ...	O	O	O	O	O	46

NOTA:

TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DE ACUERDO EN GENERAL	4
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3
EN DESACUERDO EN GENERAL	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

8.4.- Pre- Cuestionario

Para la aplicación del cuestionario es necesario que sea confiable para esto se debe de señalar lo siguiente:

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar el concepto de validez.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Una prueba sobre conocimientos de Historia debe medir esto y no conocimientos de literatura histórica. Apparentemente es sencillo lograr la validez. Después de todo –como dijo un estudiante– “pensamos en la variable y vemos cómo hacer preguntas sobre esa variable”. Esto sería factible en unos cuantos casos (como lo sería el “sexo” de una persona). Sin embargo, la situación no es tan simple cuando se trata de variables como la motivación, la calidad de servicio a los clientes, la actitud hacia un candidato político y menos aún con sentimientos y emociones, así como diversas variables con las que trabajamos en ciencias sociales.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Wiersma, 1986; Gronlund, 1985):

- 1) *evidencia relacionada con el contenido*,
- 2) *evidencia relacionada con el criterio* y
- 3) *evidencia relacionada con el constructo*. Hablemos de cada una de ellas.

1) Evidencia relacionada con el contenido

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido (Bohrnstedt, 1976). Por ejemplo, una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluye sólo problema de resta y excluye problema de suma, multiplicación o división (Carmines y Zeller, 1979). O bien, una prueba de conocimientos sobre las canciones de “Los Beatles” no deberá basarse solamente en sus álbumes “Let it Be” y “Abbey Road”, sino que debe incluir canciones de todos sus discos.

Un instrumento de medición debe *contener* representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

2) Evidencia relacionada con el criterio

La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio extremo. Este criterio es un estándar con el que se

juzga la validez del instrumento (Wiersma, 1986). Entre los resultados del instrumento de medición se relacionen más al criterio, la validez del criterio será

mayor. Por ejemplo, un investigador valida un examen sobre manejo de aviones, mostrando la exactitud con que el examen predice qué tan bien un grupo de pilotos puede operar un aeroplano.

Si el criterio se fija en el *presente*, se habla de *validez concurrente* (los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto del tiempo). Por ejemplo, un cuestionario para detectar las preferencias del electorado por los distintos partidos contendientes, puede validarse aplicándolo tres o cuatro días antes de la elección y sus resultados compararlos con los resultados finales de la elección (si no hay fraude –desde luego–).

Si el criterio se fija en el *futuro* se habla de *validez predictiva*. Por ejemplo, una prueba para determinar la capacidad administrativa de altos ejecutivos se puede validar comparando sus resultados con el futuro desempeño de los ejecutivos medidos

3) Evidencia relacionada con el constructo

La *validez de constructo* es probablemente la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

Por ejemplo, supongamos que un investigador desea evaluar la validez de constructo de una medición particular, digamos una escala de motivación intrínseca:

“el Cuestionario de Reacción a Tareas”, versión mexicana (Hernández–Sampieri y Cortes, 1982). Estos autores sostienen que el nivel de motivación intrínseca hacia una tarea está relacionado positivamente con el grado de persistencia adicional en el desarrollo de la tarea (v.g., los empleados con mayor motivación intrínseca son los que suelen quedarse más tiempo adicional una vez que concluye su jornada). O eficiente son:

1. *Medida de estabilidad* (confiabilidad por test–retest). En este procedimiento un mismo instrumento de medición (o ítems o indicadores) es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable. Se trata de una especie de diseño panel. Desde luego, el periodo de tiempo entre las mediciones es un factor a considerar. Si el periodo es largo y la variable susceptible de cambios, ello puede confundir la interpretación del coeficiente de confiabilidad obtenido por este procedimiento, y si el periodo es corto las personas pueden recordar cómo contestaron en la primera aplicación del instrumento, para aparecer como más consistentes de lo que son en realidad (Bohrnstedt, 1976).

2. Método de formas alternativas o paralelas. En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de éste. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características. Las versiones –generalmente dos– son administradas a un mismo grupo de personas dentro de un periodo de tiempo relativamente corto. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones es significativamente positiva. Los patrones de respuesta deben variar poco entre las aplicaciones.

3. Método de mitades partidas (split–halves). Los procedimientos anteriores (medida de estabilidad y método de formas alternas), requieren cuando menos dos administraciones de la medición en el mismo grupo de individuos. En cambio, el método de mitades partidas requiere sólo una aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de ítems (o componentes) es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas. Un individuo con baja puntuación en una mitad, tenderá a tener también una baja puntuación en la otra mitad.

Cálculo de la validez

La validez de contenido es compleja de obtener. Primero, es necesario revisar cómo ha sido utilizada la variable por otros investigadores. Y en base a dicha revisión elaborar un universo de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones (el universo tiene que ser lo más exhaustivo que sea factible). Posteriormente, se consulta con investigadores familiarizados con la variable para ver si el universo es exhaustivo.

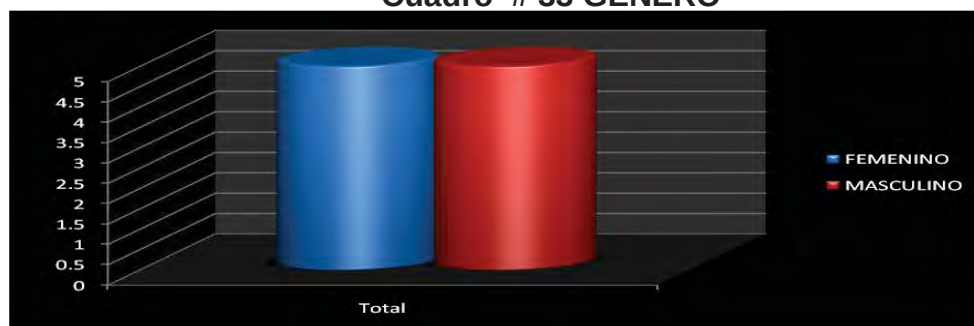
Se seleccionan los ítems bajo una cuidadosa evaluación. Y si la variable tiene diversas dimensiones o facetas que la componen, se extrae una muestra probabilística de ítems (ya sea al azar o estratificada –cada dimensión constituiría un estrato–). Se administran los ítems, se correlacionan las puntuaciones de los ítems entre sí (debe haber correlaciones altas, especialmente entre ítems que miden una misma dimensión) (Bohmstedt, 1976), y se hacen estimaciones estadísticas para ver si la muestra es representativa. Para calcular la validez de contenido son necesarios varios coeficientes.

La validez de criterio es más sencilla de estimar, lo único que hace el investigador es correlacionar su medición con el criterio, y este coeficiente es el que se toma como coeficiente de validez (Bohmstedt, 1976).

Con lo anterior se aplicó en una etapa de pre test el mismo cuestionario en el área del DIF MUNICIPAL DE ACUITZIO con los siguientes resultados:

8.4.1. Graficas del pre-test

Cuadro # 33 GENERO

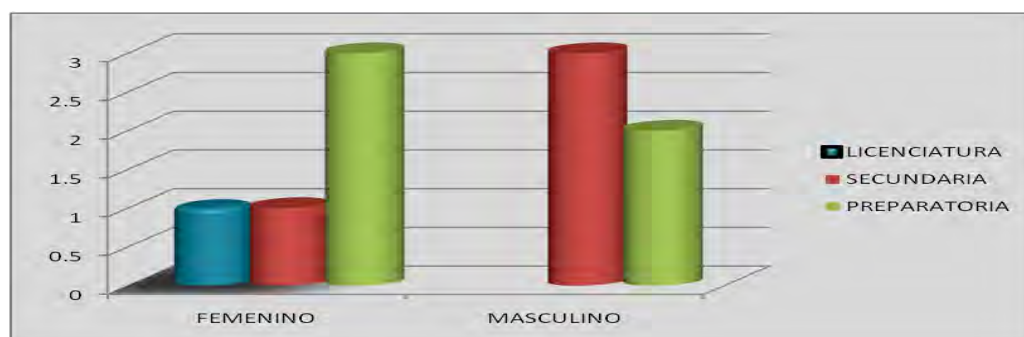


	FEMENINO	MASCULINO	Total general
Cuenta de SUMA	5	5	10

PORCENTAJE 50% 50% **ENCUESTADOS**

Para tener condiciones iguales se aplico, aunque se determinó una muestra, para tener igualdad de condiciones de género

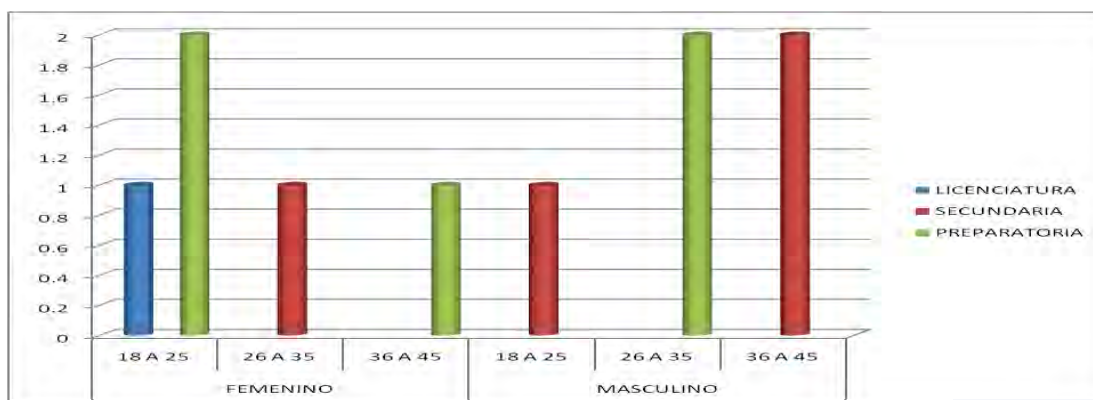
Cuadro # 34 NIVEL ACADEMICO POR GENERO



Rótulos de fila	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	1	1	3	5
MASCULINO		3	2	5
Total general	1	4	5	10
PORCENTAJE	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	10%	10%	30%	50%
MASCULINO		30%	20%	50%
Total general	10%	40%	50%	100%

Se determino un porcentaje de educación en la que se observa que el nivel mayor que se tiene en la administración este municipio es el de Educación media superior en su modalidad de Preparatoria con un 50% de las personas

Cuadro # 35 GRAFICA DE EDAD, GENERO Y NIVEL ACADEMICO

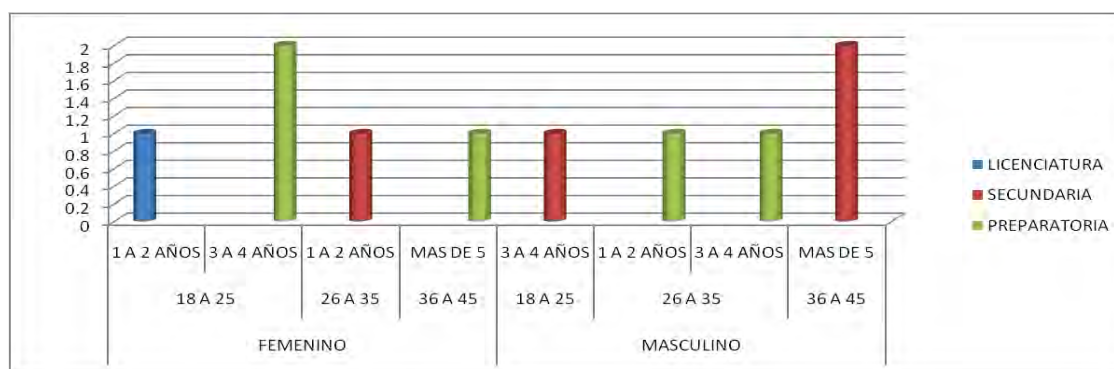


Rótulos de fila	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	1	1	3	5
18 A 25	1		2	3
26 A 35		1		1
36 A 45			1	1
MASCULINO		3	2	5
18 A 25		1		1
26 A 35			2	2
36 A 45		2		2
Total general	1	4	5	10

Rótulos de fila	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	10%	10%	30%	50%
18 A 25	10%		20%	30%
26 A 35		10%		10%
36 A 45			10%	10%
MASCULINO	0%	30%	20%	50%
18 A 25		10%		10%
26 A 35			20%	20%
36 A 45		20%		20%
Total general	10%	40%	50%	100%

Se observa que en esta administración pública tienen más preparación académica las mujeres que los hombres, se obtuvo comentarios que por problemas económicos la mayoría de los hombres se van a estados unidos a trabajar

Cuadro # 36 GRAFICA DE ANTIGÜEDAD LABORAL POR EDAD Y GENERO



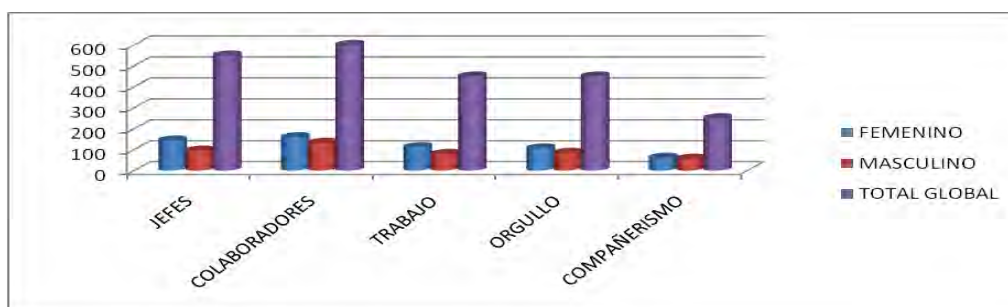
Rótulos de fila	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	1	1	3	5
18 A 25	1		2	3
1 A 2 AÑOS	1			1
3 A 4 AÑOS			2	2
26 A 35		1		1
1 A 2 AÑOS		1		1
36 A 45			1	1
MAS DE 5			1	1
MASCULINO		3	2	5
18 A 25		1		1
3 A 4 AÑOS		1		1
26 A 35			2	2
1 A 2 AÑOS			1	1
3 A 4 AÑOS			1	1
36 A 45		2		2
MAS DE 5		2		2
Total general	1	4	5	10
Rótulos de fila	LICENCIATURA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	Total general
FEMENINO	10%	10%	30%	50%
18 A 25	10%		20%	30%
1 A 2 AÑOS	10%			10%
3 A 4 AÑOS			20%	20%
26 A 35		10%		10%
1 A 2 AÑOS		10%		10%
36 A 45			10%	10%
MAS DE 5			10%	10%
MASCULINO		30%	20%	50%
18 A 25		10%		10%
3 A 4 AÑOS		10%		10%
26 A 35			20%	20%
1 A 2 AÑOS			10%	10%

3 A 4 AÑOS			10%	10%
36 A 45		20%		20%
MAS DE 5		20%		20%
Total general	10%	40%	50%	100%

Ahora comparamos a las personas por su género, por su edad, su preparación académica y ahora por su antigüedad en el trabajo, en la que la mayoría son los hombres que tienen más antigüedad pero, menos preparación

Cuadro # 37 GRAFICA DE VARIABLES

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	TOTAL GLOBAL
JEFES	144	96	240	550
COLABORADORES	160	133	293	600
TRABAJO	112	80	192	450
ORGULLO	106	85	191	450
COMPAÑERISMO	62	57	119	250



Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	TOTAL GLOBAL
JEFES	26%	17%	44%	100%
COLABORADORES	27%	22%	49%	100%
TRABAJO	25%	18%	43%	100%
ORGULLO	24%	19%	42%	100%
COMPAÑERISMO	25%	23%	48%	100%

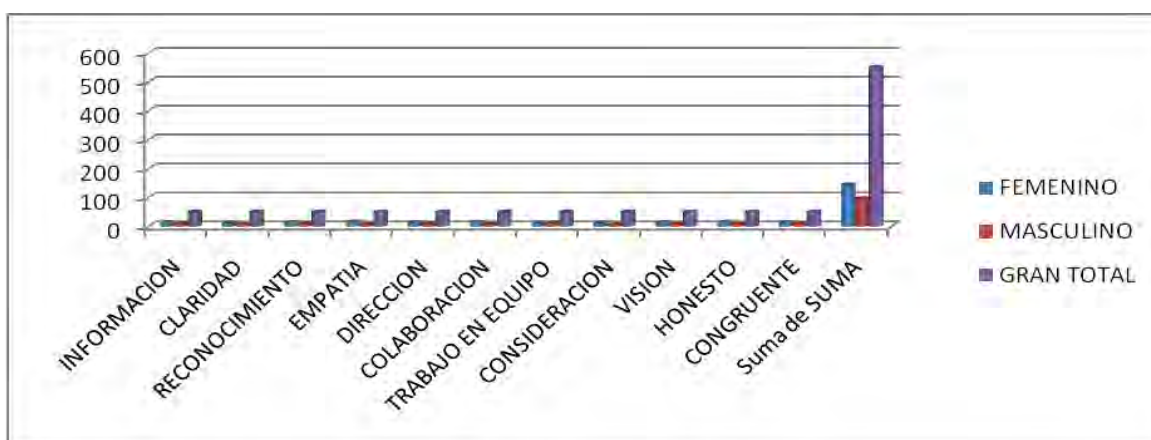
Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con los colaboradores y con el compañerismo encontrando que las áreas de orgullo, trabajo y de los jefes no son tan bien calificadas

Cuadro # 38 GRAFICA EVALUCION DE LOS JEFES

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
INFORMACION	13	10	23	50
CLARIDAD	12	8	20	50

**EVALUACION DE
LOS JEFES**

RECONOCIMIENTO	13	9	22	50
EMPATIA	15	8	23	50
DIRECCION	13	9	22	50
COLABORACION	14	8	22	50
TRABAJO EN EQUIPO	12	12	24	50
CONSIDERACION	12	6	18	50
VISION	13	8	21	50
HONESTO	14	9	23	50
CONGRUENTE	13	9	22	50
Suma de SUMA	144	96	240	550



Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
INFORMACION	26%	20%	46%	100%
CLARIDAD	24%	16%	40%	100%
RECONOCIMIENTO	26%	18%	44%	100%
EMPATIA	30%	16%	46%	100%
DIRECCION	26%	18%	44%	100%
COLABORACION	28%	16%	44%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	24%	24%	48%	100%
CONSIDERACION	24%	12%	36%	100%
VISION	26%	16%	42%	100%
HONESTO	28%	18%	46%	100%
CONGRUENTE	26%	18%	44%	100%
Suma de SUMA	26%	17%	44%	100%

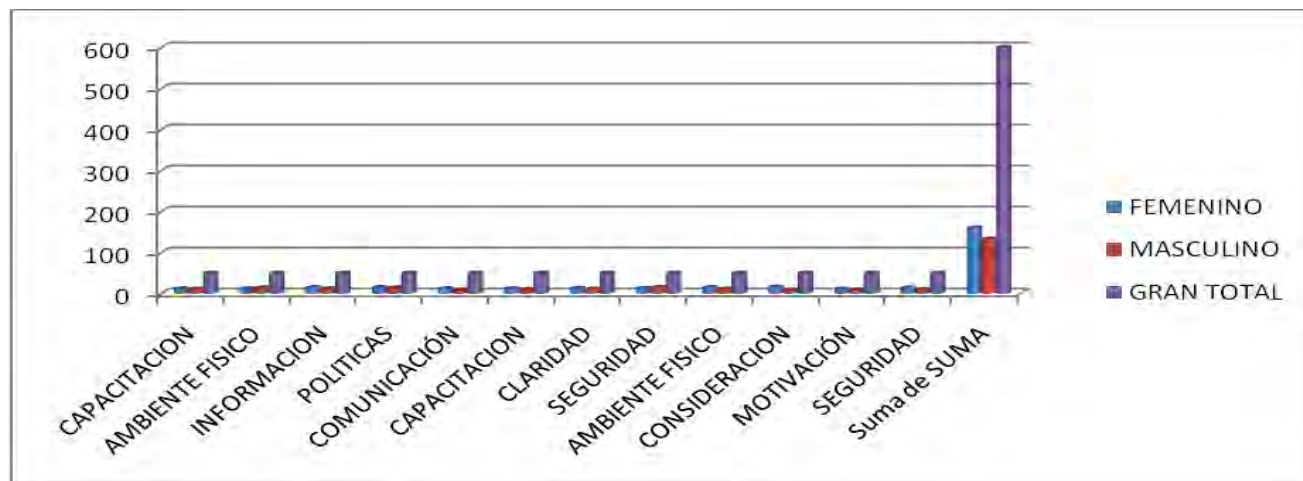
Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con EL TRABAJO EN EQUIPO, encontrando que la CONSIDERACION (EL AREA HUMANA) no está bien calificada

Cuadro # 39 GRAFICA DE LOS COLABORADORES

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
CAPACITACION	12	11	23	50
AMBIENTE FISICO	12	14	26	50
INFORMACION	15	12	27	50
POLITICAS	15	14	29	50
COMUNICACIÓN	12	8	20	50

ELABORACION
DE LOS
COLABORADORES

CAPACITACION	12	10	22	50
CLARIDAD	13	11	24	50
SEGURIDAD	13	15	28	50
AMBIENTE FISICO	15	11	26	50
CONSIDERACION	16	8	24	50
MOTIVACIÓN	11	9	20	50
SEGURIDAD	14	10	24	50
Suma de SUMA	160	133	293	600



Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
CAPACITACION	24%	22%	46%	100%
AMBIENTE FISICO	24%	28%	52%	100%
INFORMACION	30%	24%	54%	100%
POLITICAS	30%	28%	58%	100%
COMUNICACIÓN	24%	16%	40%	100%
CAPACITACION	24%	20%	44%	100%
CLARIDAD	26%	22%	48%	100%
SEGURIDAD	26%	30%	56%	100%
AMBIENTE FISICO	30%	22%	52%	100%
CONSIDERACION	32%	16%	48%	100%
MOTIVACIÓN	22%	18%	40%	100%
SEGURIDAD	28%	20%	48%	100%
Suma de SUMA	27%	22%	49%	100%

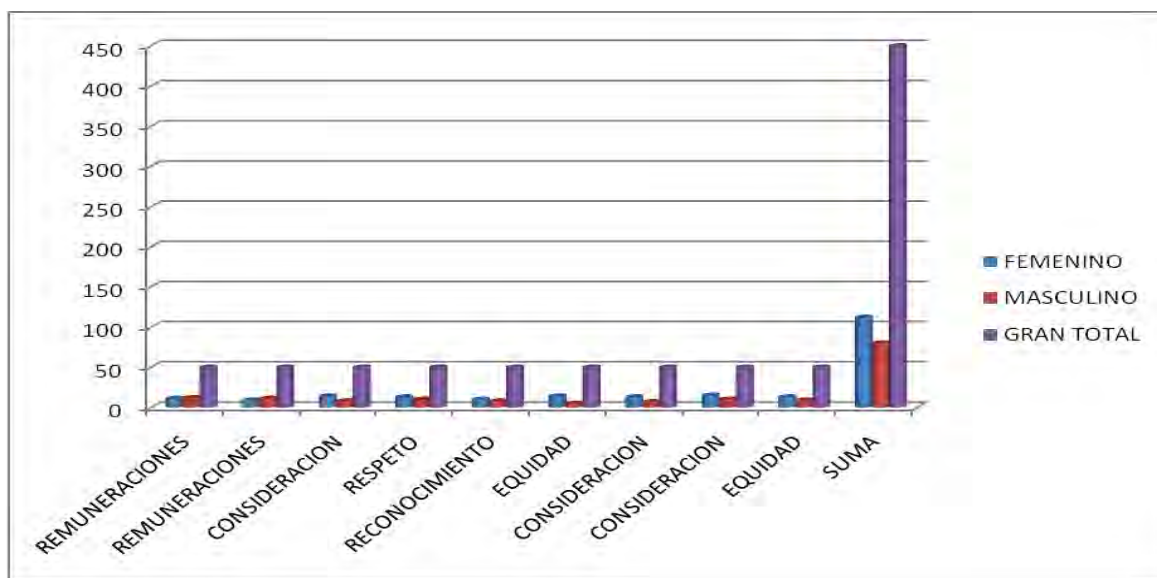
Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con LAS POLITICAS DE TRABAJO (horarios, facilidades etc.), encontrando que LAS AREAS DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACION no están bien calificadas

Cuadro # 40 GRAFICA EVALUACION DE TRABAJO

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
REMUNERACIONES	11	12	23	50
REMUNERACIONES	9	11	20	50
CONSIDERACION	14	8	22	50
RESPECTO	13	10	23	50

**EVALUACION
DE**

RECONOCIMIENTO	10	8	18	50	TRABAJO
EQUIDAD	14	5	19	50	
CONSIDERACION	13	7	20	50	
CONSIDERACION	15	10	25	50	
EQUIDAD	13	9	22	50	
SUMA	112	80	192	450	



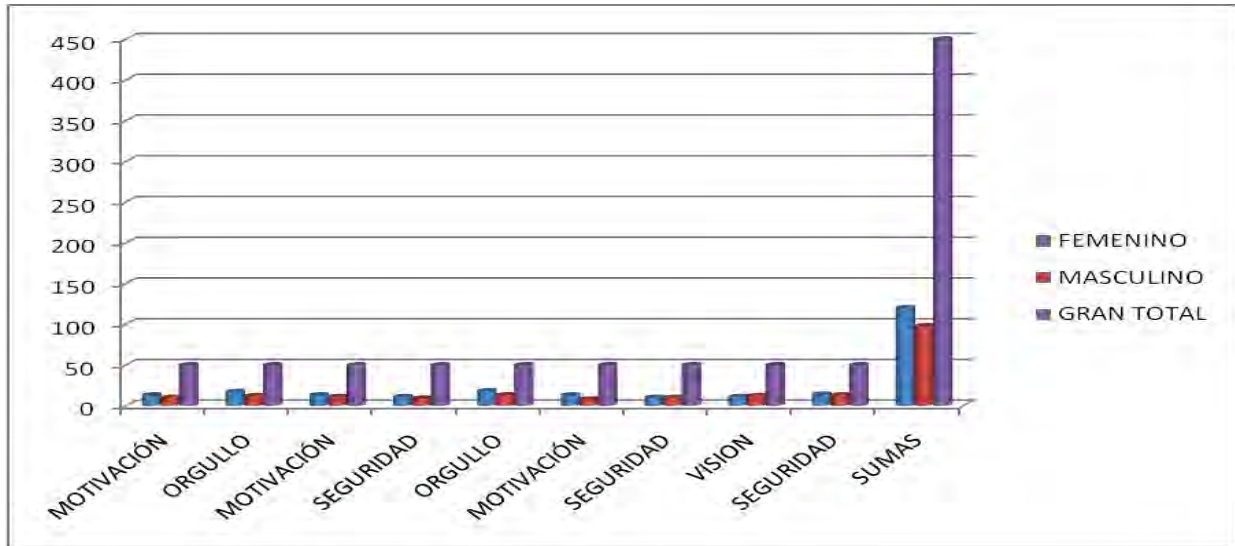
Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
REMUNERACIONES	22%	24%	46%	100%
REMUNERACIONES	18%	22%	40%	100%
CONSIDERACION	28%	16%	44%	100%
RESPETO	26%	20%	46%	100%
RECONOCIMIENTO	20%	16%	36%	100%
EQUIDAD	28%	10%	38%	100%
CONSIDERACION	26%	14%	40%	100%
CONSIDERACION	30%	20%	50%	100%
EQUIDAD	26%	18%	44%	100%
SUMA	25%	18%	43%	100%

Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con LOS DERECHOS QUE COMO TRABAJADOR TIENEN, encontrando que LAS AREAS DE RECONOCIMIENTOS Y EQUIDAD no están bien calificadas

Cuadro # 41 GRAFICA EVALUCION DE ORGULLO

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL	EVALUACION
MOTIVACIÓN	13	10	23	50	
ORGULLO	17	12	29	50	

MOTIVACIÓN	13	11	24	50	DE ORGULLO
SEGURIDAD	11	9	20	50	
ORGULLO	18	13	31	50	
MOTIVACIÓN	13	8	21	50	
SEGURIDAD	10	10	20	50	
VISION	11	12	23	50	
SEGURIDAD	14	13	27	50	
SUMAS	120	98	218	450	



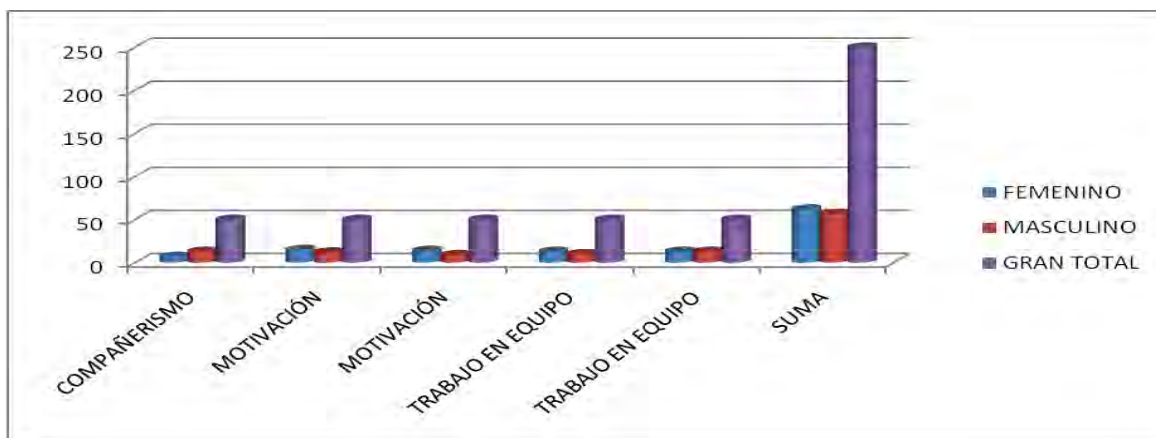
Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
MOTIVACIÓN	26%	20%	46%	100%
ORGULLO	34%	24%	58%	100%
MOTIVACIÓN	26%	22%	48%	100%
SEGURIDAD	22%	18%	40%	100%
ORGULLO	36%	26%	62%	100%
MOTIVACIÓN	26%	16%	42%	100%
SEGURIDAD	20%	20%	40%	100%
VISION	22%	24%	46%	100%
SEGURIDAD	28%	26%	54%	200%
SUMAS	27%	22%	48%	100%

Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con EL SENTIDO DE PERTENENCIA, encontrando que LAS AREAS DE SEGURIDAD Y MOTIVACION no están bien calificadas

Cuadro # 42 GRAFICA EVALUACION DE COMPAÑERISMO

Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
COMPAÑERISMO	7	13	20	50

MOTIVACIÓN	15	12	27	50	EVALUACION DE COMPAÑERISMO
MOTIVACIÓN	14	9	23	50	
TRABAJO EN EQUIPO	13	10	23	50	
TRABAJO EN EQUIPO	13	13	26	50	
SUMA	62	57	119	250	



Valores	FEMENINO	MASCULINO	Total general	GRAN TOTAL
COMPAÑERISMO	14%	26%	40%	100%
MOTIVACIÓN	30%	24%	54%	100%
MOTIVACIÓN	28%	18%	46%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	26%	20%	46%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	26%	26%	52%	100%
SUMA	25%	23%	48%	100%

Se presentan los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con EL SENTIDO DE FRATERNIDAD encontrando que el compañerismo no está bien calificado

8.5. Concentrado de resultados del Cuestionario

JEFES										RESPECTO A COLABORADORES														IMPARCIALIDAD EN EL TRABAJO										ORGULLO Y LEALTAD										COMPANERISMO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
NU ME RO										SU MA														SU MA																							SU MA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													

13	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	33	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	17	3	3	3	4	3	3	4	3	5	35	2	3	1	5	4	3	4	2	28	2	2	3	3	3	1	
14	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	38	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	27	4	1	4	2	3	4	1	2	3	24	4	4	3	4	4	4	3	2	1	29	3	3	3	4	2		
15	1	1	2	2	2	2	3	3	4	2	24	2	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	30	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	2	1				
16	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	53	5	4	4	4	4	5	5	5	4	40	4	4	4	5	4	5	5	5	41	4	4	5	5	5	3			
17	1	2	1	1	1	2	3	5	1	1	19	1	3	4	1	2	5	5	2	3	2	3	32	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11	1	2	1	1	3	2	4	1	3	18	5	4	2	2	1			
18	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	25	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	22	2	2	2	3	4	1	3	4	3	20	4	3	1	2	3	4	2	4	3	26	1	3	4	2	4	1		
19	1	3	2	1	5	3	2	1	2	3	5	28	1	2	3	2	4	3	2	2	1	2	29	1	2	3	2	2	2	1	1	2	5	19	1	2	1	1	1	2	2	4	15	3	4	5	4	4	2		
20	1	2	3	5	3	3	2	1	1	1	23	3	3	2	2	1	2	4	1	4	3	2	32	2	3	2	2	2	1	1	1	1	14	4	3	3	3	2	2	5	2	26	4	3	2	1	2				
21	1	4	2	4	3	2	1	2	3	4	5	31	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	20	1	2	3	4	5	4	3	4	5	3	2	3	3	3	3	3	26	2	1	1	2	1	7					
22	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	21	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	34	1	2	1	3	2	1	2	3	2	17	1	2	3	2	1	2	3	2	17	3	2	1	2	3	1			
23	1	2	3	1	2	3	2	1	2	3	22	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11	1	1	1	2	3	4	5	5	27	5	5	5	5	5	2			
24	1	1	1	1	1	2	1	2	3	3	19	4	4	4	3	2	2	2	2	1	1	1	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	1	1	1	1	5			
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	2	1	2	2	2	2	1	14	2	2	2	2	3	1			
26	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	22	1	1	1	2	3	4	5	4	5	4	35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	1	1	3	3	3	18	1	2	3	4	5	5	1		
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	5	4	3	2	1	4	5	4	3	2	38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	1	2	3	4	5	4	3	2	1	25	1	2	3	4	5	1			

[illegible]

[illegible]

58	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	37	1	2	2	2	2	2	4	2	4	1	1	25	5	5	4	4	4	4	4	4	38	5	5	3	4	5	3	4	3	3	7				
59	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	3	4	31	1	3	3	2	2	1	3	3	4	3	2	29	2	3	2	2	3	2	2	2	20	3	2	2	2	2	2	1	2	18	1	1	1	1	5
60	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	1	1	21	1	3	2	1	1	1	2	2	5	1	3	23	2	2	1	2	1	3	2	2	15	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	6			
61	1	2	2	3	3	4	3	1	3	3	3	29	1	4	4	3	2	1	1	3	3	4	2	4	32	2	2	2	2	3	2	2	19	2	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	5			
62	4	4	3	5	5	5	2	5	3	4	4	44	4	3	3	3	2	1	4	5	3	3	3	36	1	1	2	1	2	2	2	1	13	2	1	1	2	1	1	1	2	12	2	2	2	1	8	
63	2	2	2	5	5	3	1	1	3	4	4	32	1	4	4	2	3	1	5	5	4	2	3	35	2	2	3	3	2	3	2	2	20	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	
64	3	2	3	4	4	3	2	1	2	4	4	32	3	4	4	3	2	1	1	3	4	2	4	32	3	2	3	3	2	3	2	2	20	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	6	
65	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	26	2	3	4	3	3	2	1	4	4	4	3	36	2	2	3	2	3	2	3	2	20	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	4	1	7		
66	3	4	3	4	3	3	1	3	3	2	2	31	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	32	3	3	3	2	2	3	2	2	20	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2		
67	1	4	2	4	1	4	1	4	2	4	2	29	4	2	4	2	4	2	4	5	2	5	2	4	40	3	2	3	2	3	2	3	20	3	2	3	2	3	2	3	2	23	1	1	1	1	1	5
68	4	1	3	1	5	1	3	2	5	2	3	30	2	4	2	3	2	5	2	4	2	5	1	4	36	3	2	3	2	3	2	2	20	2	2	3	3	2	2	3	2	23	2	2	1	1	1	7
69	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	21	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	26	2	2	2	1	2	1	2	1	16	2	1	2	2	1	2	2	2	15	2	2	2	1	2	9
70	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	22	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	24	2	2	1	1	2	2	2	1	14	2	1	2	2	2	2	2	2	17	2	2	2	2	1	9
71	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	22	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	24	2	2	1	2	1	2	3	2	17	2	2	2	1	2	2	2	1	15	2	1	2	1	2	8
72	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	19	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	22	2	1	2	2	3	2	2	12	2	1	2	3	2	2	3	16	2	2	3	2	2	3	1	2

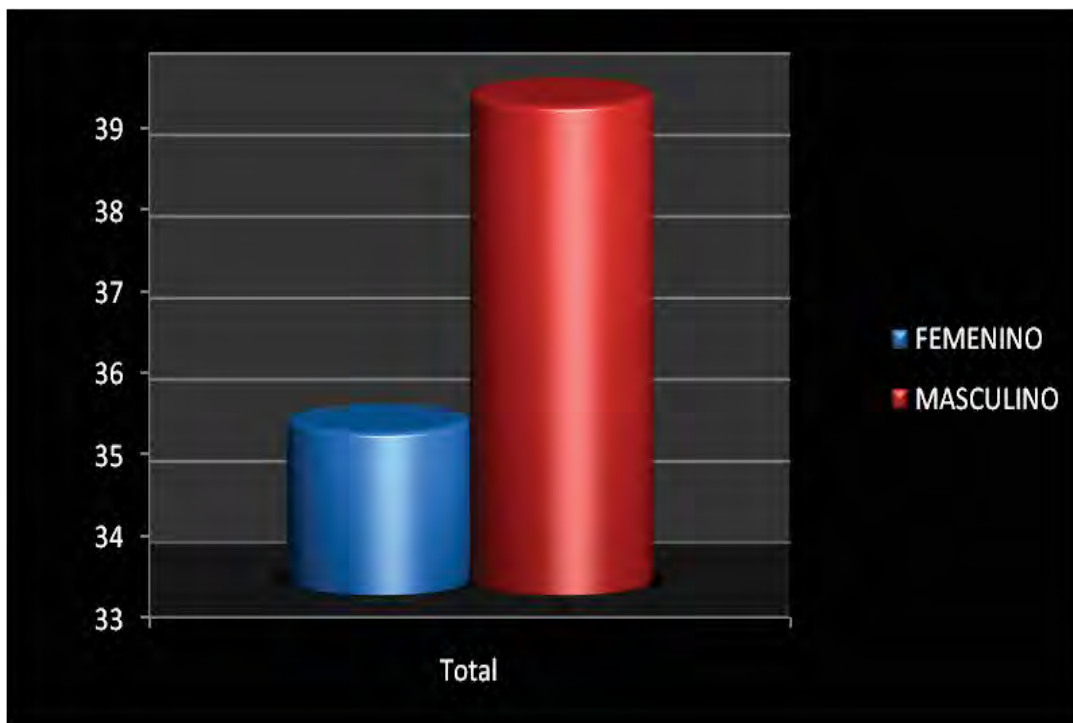
[illegible]

8.6. Estadística

Para la presentación de los resultados utilizaremos el programa de computo Office (Excel), en el cual se realizara el análisis estadístico a las variables determinadas.

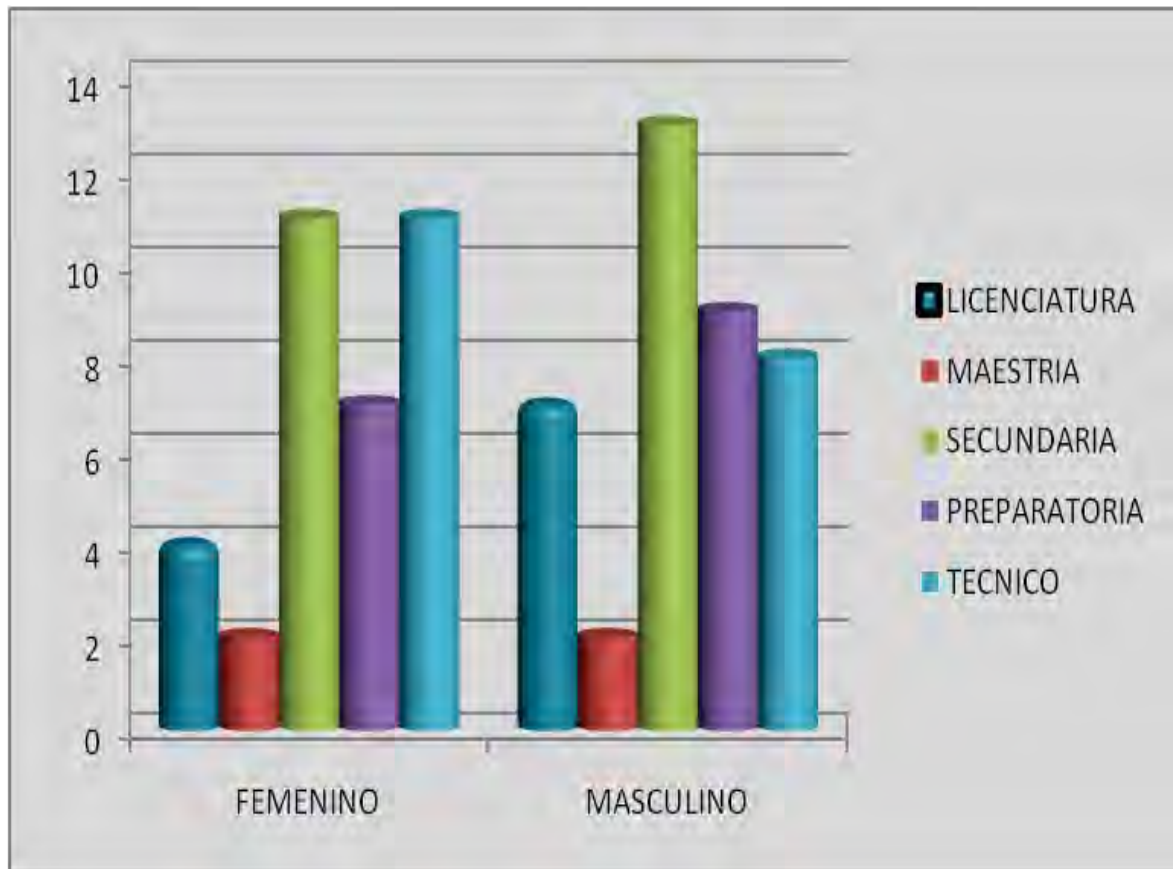
8.7. Presentación de los resultados con estadística

TABLA # 3 DE GÉNERO



	Rótulos de columna		Total general
	FEMENINO	MASCULINO	
Cuenta de SUMA	35	39	74
PORCENTAJE	47%	53%	

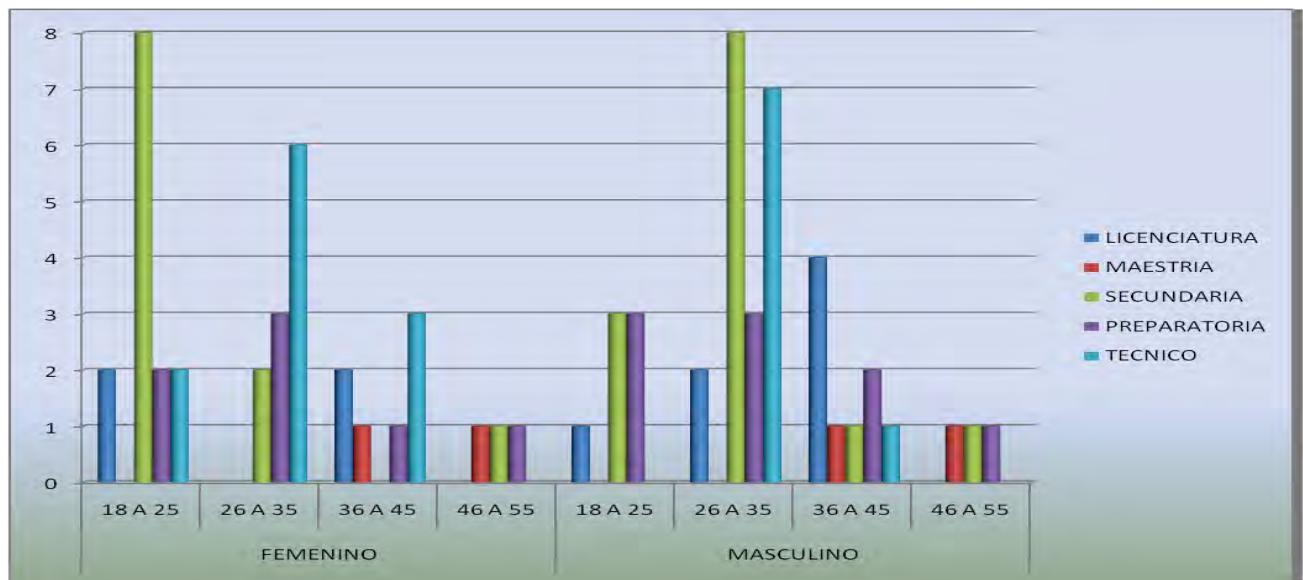
TABLA # 4 PREPARACION ACADEMICA POR GÉNERO



Rótulos de fila	LICENCIATURA	MAESTRIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	Total general
FEMENINO	4	2	11	7	11	35
MASCULINO	7	2	13	9	8	39
Total general	11	4	24	16	19	74

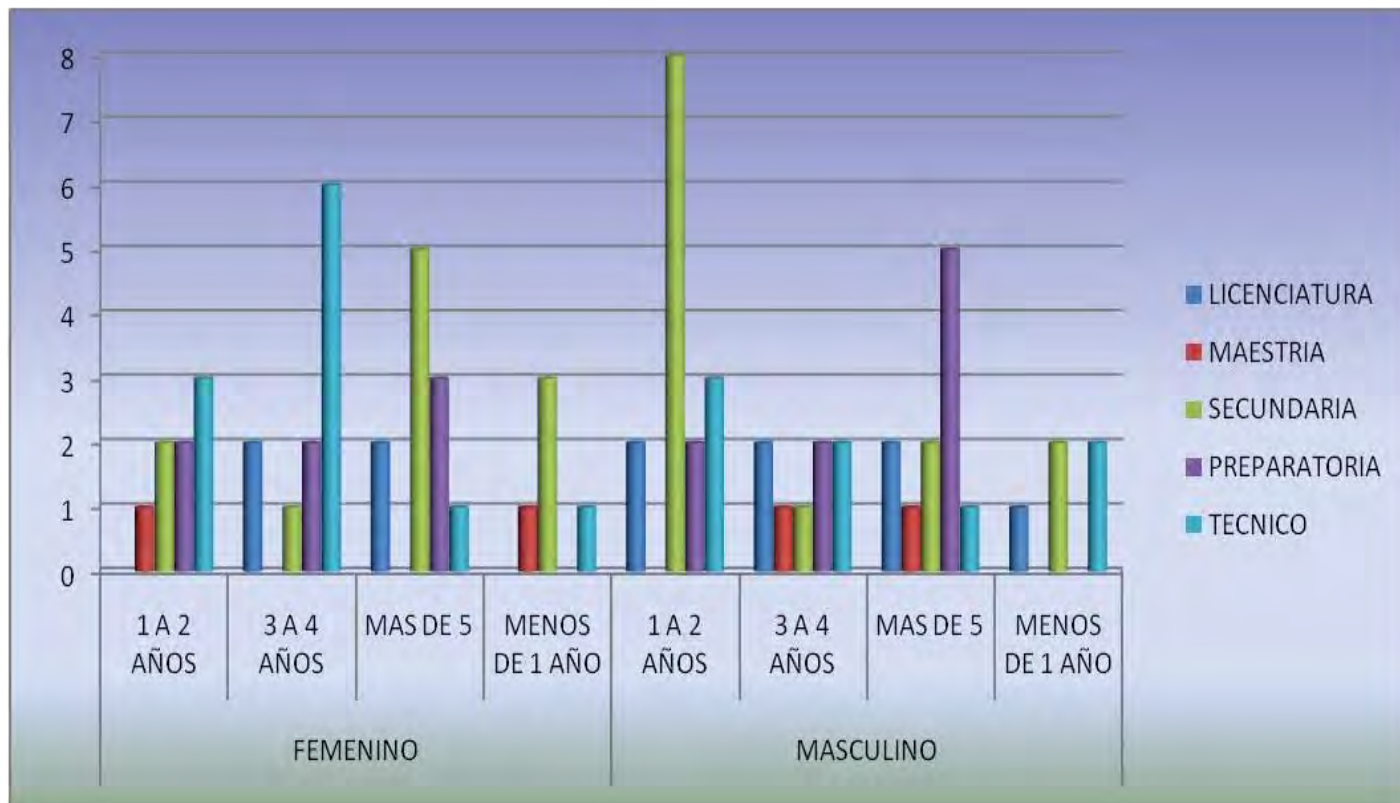
PORCENTAJE	LICENCIATURA	MAESTRIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	Total general
FEMENINO	5%	3%	15%	9%	15%	47%
MASCULINO	9%	3%	18%	12%	11%	53%
Total general	15%	5%	32%	22%	26%	100%

**TABLA # 5 DE EDAD Y PREPARACION
ACADEMICA POR GÉNERO**



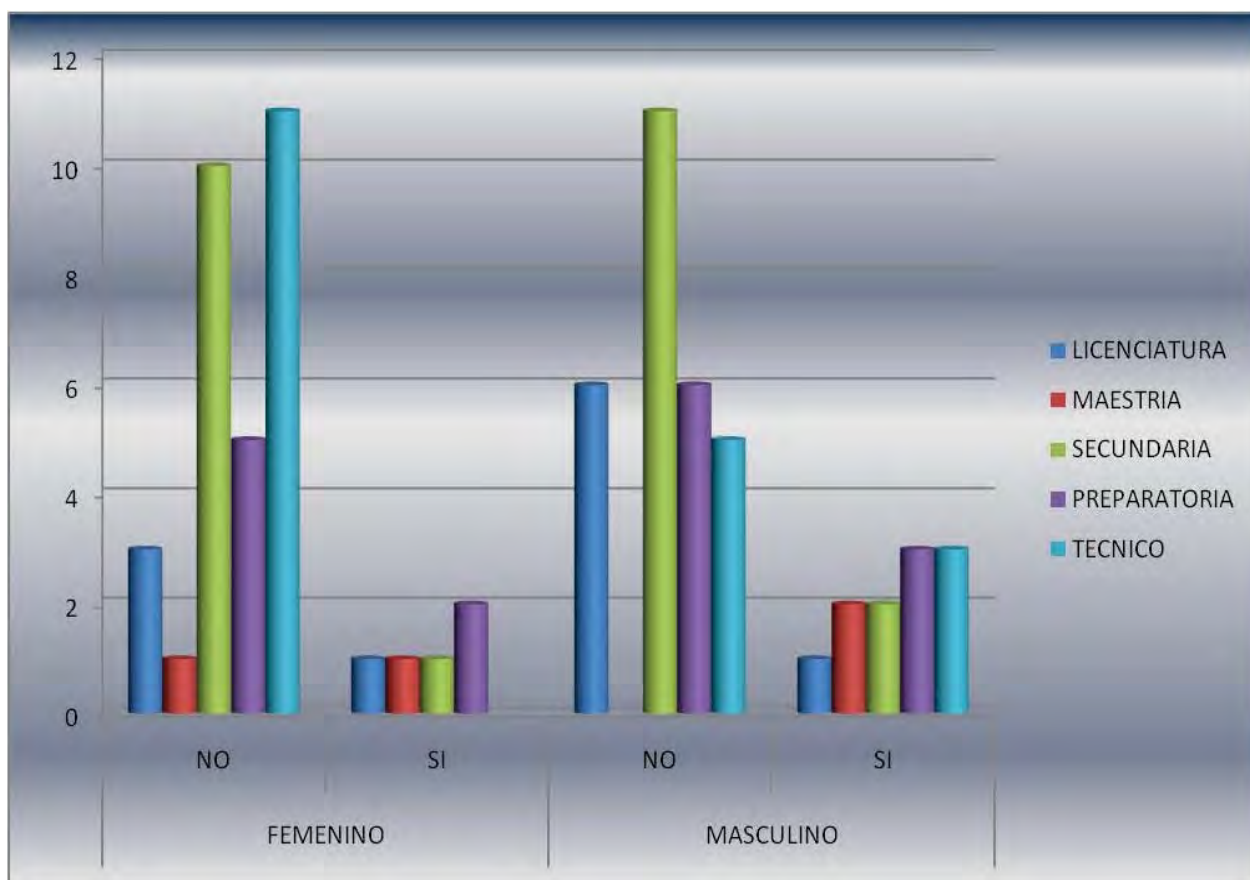
Rótulos de fila	LICENCIATURA	MAESTRIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	Total general
FEMENINO	4	2	11	7	11	35
18 A 25	2	0	8	2	2	14
26 A 35	0	0	2	3	6	11
36 A 45	2	1	0	1	3	7
46 A 55	0	1	1	1	0	3
MASCULINO	7	2	13	9	8	39
18 A 25	1	0	3	3	0	7
26 A 35	2	0	8	3	7	20
36 A 45	4	1	1	2	1	9
46 A 55	0	1	1	1	0	3
Total general	11	4	24	16	19	74
FEMENINO	5%	3%	15%	9%	15%	47%
18 A 25	3%	0%	11%	3%	3%	19%
26 A 35	0%	0%	3%	4%	8%	15%
36 A 45	3%	1%	0%	1%	4%	9%
46 A 55	0%	1%	1%	1%	0%	4%
MASCULINO	9%	3%	18%	12%	11%	53%
18 A 25	1%	0%	4%	4%	0%	9%
26 A 35	3%	0%	11%	4%	9%	27%
36 A 45	5%	1%	1%	3%	1%	12%
46 A 55	0%	1%	1%	1%	0%	4%
Total general	15%	5%	32%	22%	26%	100%

**TABLA # 6 DE ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO
POR GÉNERO Y PREPARACION ACADEMICA**



Rótulos de fila	LICENCIATURA	MAESTRIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	Total general
FEMENINO	4	2	11	7	11	35
1 A 2 AÑOS		1	2	2	3	8
3 A 4 AÑOS	2		1	2	6	11
MAS DE 5	2		5	3	1	11
MENOS DE 1 AÑO		1	3		1	5
MASCULINO	7	2	13	9	8	39
1 A 2 AÑOS	2		8	2	3	15
3 A 4 AÑOS	2	1	1	2	2	8
MAS DE 5	2	1	2	5	1	11
MENOS DE 1 AÑO	1		2		2	5
Total general	11	4	24	16	19	74

**TABLA # 7 DE COLABORADORES POR GÉNERO
Y PREPARACION ACADEMICA**



Rótulos de fila	LICENCIATURA	MAESTRIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	Total general
FEMENINO	4	2	11	7	11	35
NO	3	1	10	5	11	30
SI	1	1	1	2		5
MASCULINO	7	2	13	9	8	39
NO	6		11	6	5	28
SI	1	2	2	3	3	11
Total general	11	4	24	16	19	74

TABLA # 8 DE LAS VARIABLES

CONCEPTO	VALOR	JEFES	COLABORADORES	TRABAJO	ORGULLO	COMPAÑERISMO
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	6	4	8	9
DE ACUERDO EN GENERAL	4	12	13	10	15	13
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	17	16	16	16
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	18	23	19	21	18
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	20	15	25	14	18
		74	74	74	74	74

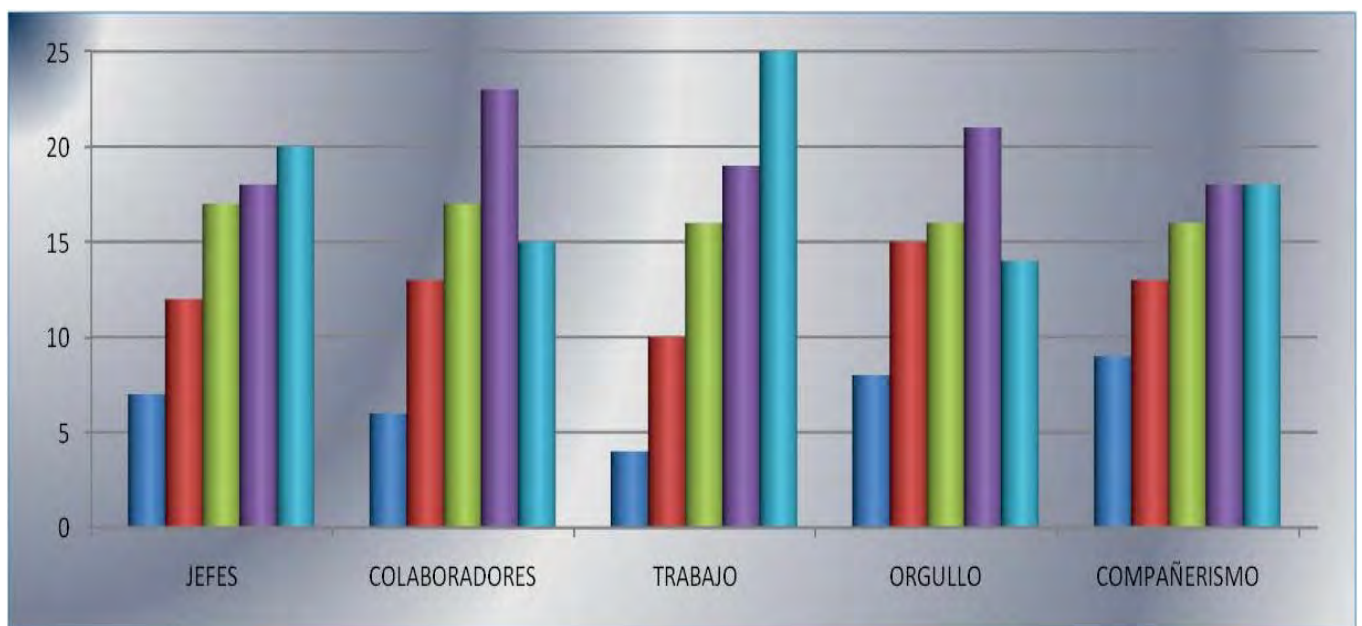


TABLA # 9 UTILIZANDO ESTADISTICA

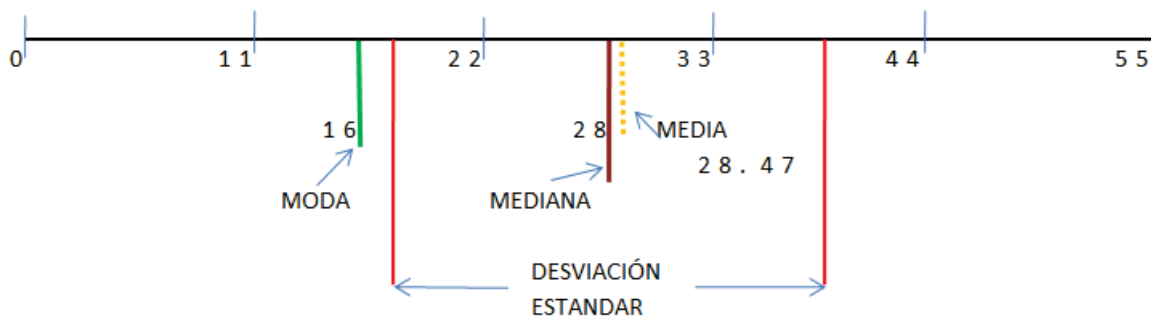
CONCEPTO	JEFES	COLABORADORES	TRABAJO	ORGULLO	COMPAÑERISMO
MEDIA	28.47	31.27	21.10	24.72	13.39
MEDIANA	28	31	20.5	23.5	13.5
MODA	16	32	13	23	15
DESVIACION STANDART	10.86	9.12	8.30	8.17	5.44

TABLA # 10 DE LA VARIABLE JEFES

		JEFES	
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	9%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	12	16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	23%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	18	24%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	20	27%
SUMAS		74	100%



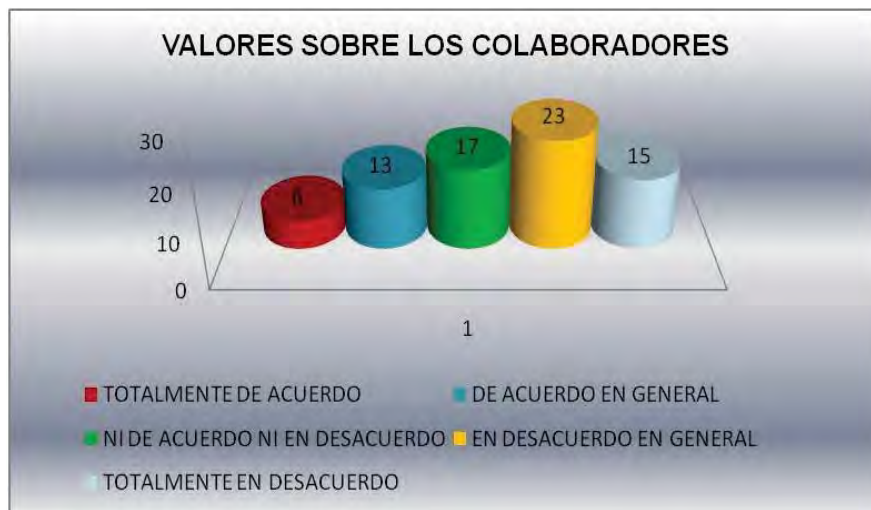
CONCEPTO	RESULTADOS
MEDIA	28.47
MEDIANA	28.00
MODA	16.00
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	10.86054



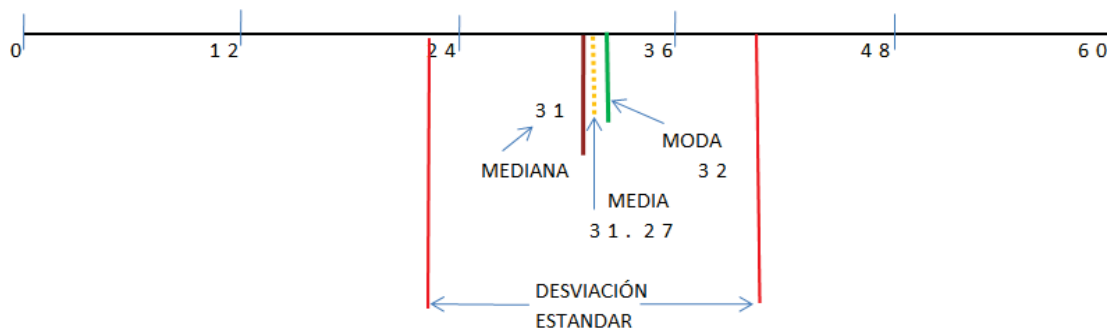
- Se consideran los valores máximos y mínimos de la variable Jefes

TABLA # 11 DE LA VARIABLE RESPECTO A LOS COLABORADORES

		RESPECTO A COLABORADORES	
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	15	20.27%
SUMAS		74	100%



CONCEPTO	RESULTADOS
MEDIA	31.27
MEDIANA	31.00
MODA	32.00
DESVIACIÓN ESTANDÁRT	9.12065



- Se consideran los valores máximos y mínimos de la variable Colaboradores

TABLA # 12 DE LA VARIABLE RESPECTO AL TRABAJO

		TRABAJO	
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	10	13.51%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	16	21.62%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	19	25.68%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	25	33.78%
SUMAS		74	100%



CONCEPTO	RESULTADOS
MEDIA	21.11
MEDIANA	20.50
MODA	13.00
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	8.30838



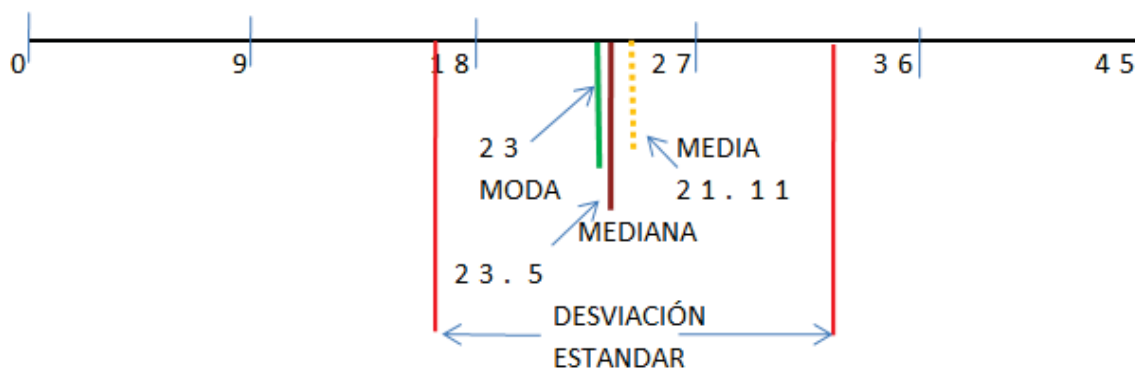
- Se consideran los valores máximos y mínimos de la variable Trabajo

TABLA # 13 DE LA VARIABLE RESPECTO AL ORGULLO

		ORGULLO	
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	15	20.27%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	16	21.62%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



CONCEPTO	RESULTADOS
MEDIA	24.73
MEDIANA	23.50
MODA	23.00
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	8.17161



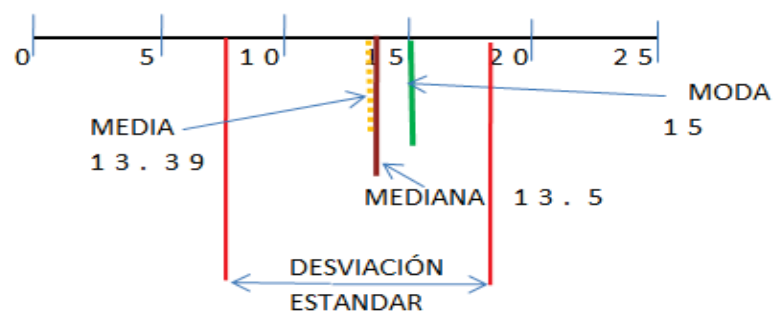
- Se consideran los valores máximos y mínimos de la variable Orgullo

TABLA # 14 DE LA VARIABLE RESPECTO AL COMPAÑERISMO

		COMPAÑERISMO	
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	9	12.16%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	16	21.62%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	18	24.32%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	18	24.32%
SUMAS		74	100%



CONCEPTO	RESULTADOS
MEDIA	13.39
MEDIANA	13.50
MODA	15.00
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	5.44416



- Se consideran los valores máximos y mínimos de la variable Compañerismo

8.8 Análisis e interpretación de resultados

Después de obtener la información estadística de los cuestionarios se presentan los siguientes resultados de las variables analizadas:

Jefes:

Se considero la cantidad de 11 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 11 y el valor máximo es de 55, resultando con una media de 28.47; es decir, los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 10.86, de las cuales pueden variar hasta 17.61 hasta 39.33, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 9% (7 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Para lo anterior se obtuvo que: 27 personas (36.49%) contestaron que su jefe NO los mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes, 22 personas (29.73%) contestaron que su jefe NO indica claramente sus expectativas, 21 personas (28.38%) están en desacuerdo en lo general en que su jefe muestra agradecimiento por un buen trabajo y por esfuerzo extra, 19 personas (25.68%) manifestaron estar de acuerdo en lo general con que su jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella, 21 personas (28.38%) están en desacuerdo en lo general en que su jefe es competente para manejar al personal, 20 personas (27.03%) están en desacuerdo en lo general en que su jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias, 21 personas (28.38%) están en desacuerdo en lo general en que su jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su trabajo, 30 personas (40.54%) están completamente en desacuerdo que su jefe demuestra un interés en ellos como persona, no sólo como colaboradores, 20 personas (27.03%) están completamente en desacuerdo que su jefe tiene una visión clara de hacia dónde va EL MUNICIPIO, 20 personas (27.03%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que su jefe cumple sus promesas, 21 personas (28.38%) están completamente en desacuerdo que su jefe que las palabras de sus jefes no coinciden con sus acciones

Se analiza la hipótesis de trabajo que dice:

La primera nos señala que: ***Si se mejora la relación laboral entre los jefes y el personal en aspecto como son entre otros: la comunicación interna, la definición precisa de la Visión, Misión y valores del Municipio, si se reconoce el esfuerzo adicional, si se demuestran respeto e interés en su personal y demuestran congruencia en sus comentarios y acciones se mejorara el Clima Organizacional.***

La cual **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Colaboradores:

Se considero la cantidad de 12 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 12 y el valor máximo es de 60, resultando con una media de 31.27,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 9.12, de las cuales pueden variar hasta 22.15 hasta 40.39, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 8.11% (6 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Para lo anterior se obtuvo que:30 personas (40.54%) contestaron que están en desacuerdo en lo general en relación si se les ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente., 24 personas (32.43%) están en desacuerdo en lo general en que disponen de los recursos y equipos necesarios para ·hacer mi trabajo., 23 personas (31.08%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que si fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo, 24 personas (32.43%) están en desacuerdo en lo general en las responsabilidades que tienen en el puesto de trabajo están bien definidas, 24 personas (32.43%) están en desacuerdo en considerar que hay un medio de comunicación interna adecuado, 24 personas (32.43%) están en desacuerdo en considerar que el área de Recursos Humanos presta un buen servicio, 22 personas (29.73%) están completamente en desacuerdo en conocer las políticas de Recursos Humanos, 25 personas (33.78%)están en desacuerdo en lo general en considerar su lugar de trabajo como físicamente seguro donde trabajar, 23 personas (31.08%) están en desacuerdo en lo general al considerar que las instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo en que si fácil obtener información suficiente para hacer el trabajo, 23 personas (31.08%) están en desacuerdo en lo general al confirmar que cuando es necesario, conceden permisos para asuntos personales, 21 personas (28.38%) no están de acuerdo ni en desacuerdo en que a las personas se les anima a que equilibren su trabajo y vida personal, 21 personas (28.38%) están en desacuerdo en lo general en que EL MUNICIPIO despedirá masivamente a la gente sólo como último recurso

La segunda nos señala que: ***“A los colaboradores si se les define claramente sus responsabilidades, donde sean adecuadas o mejoradas las instalaciones, cuentan con el equipo y recursos necesarios para realizar sus funciones y se les motiva para tener equilibrio entre su trabajo y vida personal, mejorara considerablemente el Clima Organizacional”.***

La cual **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Trabajo:

Se considero la cantidad de 9 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 9 y el valor máximo es de 45, resultando con una media de 21.11,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 8.30, de las cuales pueden variar hasta 12.81 hasta 29.41, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 5.41% (4 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Para lo anterior se obtuvo que:30 personas (40.54%) contestaron que están completamente en desacuerdo en relación si se paga justamente por el trabajo que hacen, 24 personas (32.43%) están en completamente en desacuerdo en que se recibe una parte justa por el tiempo extra trabajado, 31 personas (41.89%) están en completamente en desacuerdo con que se tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial, 20 personas (27.03%) están en desacuerdo en lo general en que la gente recibe un buen trato, independiente de la posición que tiene,26 personas (35.14%) están completamente en desacuerdo en los ascensos se dan a quienes más lo merecen, 23 personas (31.08%) están en desacuerdo en lo general en que el jefe no tiene un colaborador favorito, 22 personas (29.73%) ni están de acuerdo ni en desacuerdo en que las personas evitan hacer "grilla" para obtener beneficios, 24 personas (32.43%) están completamente en desacuerdo en que si son tratados injustamente, tendrán oportunidad de defenderse, 24 personas (32.43%) están completamente en desacuerdo en que la gente es tratada justamente sin importar su antigüedad

La tercera nos señala que ***“La imparcialidad en el trabajo, donde las remuneraciones económicas son conforme a un tabulador de sueldos, la equidad en las oportunidades de ascensos y en trato laboral respecto de los demás compañeros y seguridad para defenderse contra injusticias mejorar el Clima organizacional”***

La cual **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional

Orgullo:

Se considero la cantidad de 9 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 9 y el valor máximo es de 45, resultando con una

media de 24.73,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 8.17, de las cuales pueden variar hasta 16.56 hasta 32.9, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 10.81% (8 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Para lo anterior se obtuvo que: 23 personas (31.08%) están en desacuerdo en lo general en que sienten que el trabajo es valorado y que la participación es importante, 17 personas (22.97) tanto están de acuerdo y en desacuerdo en lo general en que se sienten orgullosos de lo que han logrado, 20 personas (27.03%) están en desacuerdo en lo general en que las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra, 27 personas (36.49%) están en desacuerdo en lo general consideran que su futuro profesional está en EL MUNICIPIO, 19 personas (25.68%), están en desacuerdo en lo general con estar orgullosos de decir a otras personas que trabajo en el Municipio, 24 personas (32.43%) están en completamente de acuerdo en lo general en que se la gente viene a trabajar con gusto, 21 personas (28.38%) están en desacuerdo en lo general en que EL MUNICIPIO tiene un grupo Directivo que inspira confianza, 26 personas (35.14%) están en desacuerdo en lo general en que EL MUNICIPIO comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada, 19 personas (25.68%) tanto no están de acuerdo ni en desacuerdo como en desacuerdo en general coinciden en que EL MUNICIPIO es un buen lugar para trabajar

La cuarta nos señala que: ***“Si se incrementa la motivación del personal para que sienta muy elevado el sentido de pertenencia al municipio, orgullo y lealtad mejorara de manera muy significativa el Clima organizacional”***

La cual **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional

Compañerismo:

Se considero la cantidad de 5 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 5 y el valor máximo es de 25, resultando con una media de 13.29,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 5.44, de las cuales pueden variar hasta 7.95 hasta 18.83 por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 12.16% (9 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Para lo anterior se obtuvo que: 23 personas (31.08%) están tanto en desacuerdo en lo general como en totalmente en desacuerdo en que las personas pueden celebrar eventos especiales, como cumpleaños, etc., 18 personas (24.32%) están tanto en desacuerdo en general como ni de acuerdo como ni en desacuerdo en que el Municipio es un lugar con gente amigable para trabajar, 22 personas (29.73%) no están de acuerdo ni en desacuerdo en que Trabajar en este lugar es divertido, 20 personas (27.03%) están completamente en desacuerdo en están todos juntos en esta empresa, y son un equipo, 22 personas (29.73%) están completamente en desacuerdo en que pueden contar con la cooperación de las personas con las que trabajan.

La quinta nos señala ***“El trabajo en equipo donde se fomenta el compañerismo en las actividades del personal del Municipio, contribuye de manera muy importante a mejorar el Clima Organizacional”***,

La cual **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Después de tener los resultados y analizar los mismos, ahora los compararemos con la Hipótesis general que dice:

“Es posible enriquecer el Clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán, si se mejora la relación de las autoridades y funcionarios con el personal, si se les define sus funciones a los colaboradores, si se mejoran las condiciones laborales, si se les motiva para incrementar el orgullo, lealtad y Compañerismo”.

Esta **SE CUMPLE** en términos de que se confirma que el CLIMA ORGANIZACIONAL está determinado por las variables analizadas que son:

1. JEFES Y FUNCIONARIOS
2. COLABORADORES
3. TRABAJO
4. ORGULLO
5. COMPAÑERISMO

Las cuales después del análisis estadístico de la encuesta llevada a cabo con el personal del Municipio de Acuitzio se determino que si influyen de manera muy importante y SE MEJORAN ESTAS VARIABLES, SE MEJORARA el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO.

8.9. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación se obtuvieron después de la aplicación de 74 cuestionarios al personal del Municipio de Acuitzio Michoacán.

Para la aplicación de los cuestionarios en un universo de personas de 83 personas se determino utilizar el programa de Consulta Mitofsky en la que se determino la muestra de 74 personas.

De los 74 encuestados 35 son mujeres y 39 fueron hombres, de la muestra aplicada 11 tienen la escolaridad de Licenciatura, 4 con maestría, 24 terminaron la secundaria, 16 concluyeron la preparatoria, 19 terminaron el nivel técnico.

De estos cuestionarios aplicados 21 personas tienen entre 18 a 25 años de edad, 31 tienen entre 26 y 35 años, 16 tienen entre 36 y 45 años, y 6 entre 46 y 55 años

De estos cuestionarios aplicados 23 personas tienen entre 1 a 2 años de experiencia en su trabajo, 19 personas tienen 3 y 4 años, 22 personas tienen más de 5 años, y 10 personas tienen menos de un año de laborar; por otra parte 58 personas no tienen colaboradores a su cargo y 16 si cuentan con personal a su cargo.

El Objetivo de este trabajo fue determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la definición de funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán

Se logro los objetivos específicos de la identificación de la influencia en el Clima organizacional del Municipio de Acuitzio de:

- a) Las relaciones laborales entre los jefes el personal
- b) Los colabores (cuentan con los elementos para su trabajo)
- c) La imparcialidad
- d) Orgullo y lealtad
- e) Compañerismo

Los resultados estadísticos demostraron, como ya se comento, que las respuestas en cada una de las variables agrupadas dieron como resultado que el Clima Organizacional no es el adecuado en el Municipio de Acuitzio, esto con las mediciones estadísticas que se mostraron y con la percepción que se tuvo del personal al momento de las entrevistas para la aplicación del cuestionario en donde se resistían a dar alguna respuesta por el temor de alguna represalia de sus Jefes inmediatos.

Considerando los resultados de esta investigación y de otros autores se puede afirmar que el clima organizacional puede ayudar a explicar la satisfacción laboral de los sujetos, y como mejorar las variables que se plantearon.

8.10. Resultado de la evaluación diagnostica (FODA)

Para hacer un análisis de los resultados que se obtuvieron podemos emplear un análisis FODA, que permita en base a lo que se analiza y se obtuvo como resultado parámetros que permitirán al área de de Oficialía mayor Municipal programar una serie de actividades para tomar decisiones que permitan un mejor resultado de los fines que tiene en municipio atreves de su personal.

INTERNA	EXTERNA
F	O
D	A

Fortalezas

- Se trabaja en equipo (laboralmente)
- El personal tiene un alto sentido de responsabilidad y honestidad.
- El espacio físico donde están trabajando es adecuado.
- Tienen seguridad en poder defender en casos de injusticia laboral
- El personal tiene alto sentido de pertenencia a su municipio
- Tienen un alto sentido de orgullo el trabajar en el municipio

Oportunidades

- Se puede elaborar un programa de actualización y capacitación académica al personal.
- El personal NO conoce las políticas internas y la descripción de sus actividades.

Se detectaron necesidades de cursos de integración para una buena relación laboral

Se pueden implementar controles más certeros en relación a la utilización de papelería y consumibles que permitan un trabajo más ágil.

Se pueden implementar programas de liberación de servicio social para apoyar las áreas que se encuentren en regazo administrativo

Se detectaron esfuerzos e inquietudes de poder ascender de puesto, es decir se pueda implementar el servicio civil de carrera

Debilidades

Inseguridad en continuar con su puesto de trabajo

Falta de preparación de los jefes inmediatos por desconocer las funciones de su área de trabajo

Falta de perfil y preparación académica de los jefes y del personal

Falta de interés de los jefes inmediatos hacía el personal, así como de atención y trato personal.

Pagos de sueldos retrasados por falta de un buen manejo administrativo de los recursos, por falta de conocimientos administrativos del área de tesorería, por parte de su titular

Amenazas

Presiones políticas por partidos de otra ideología que difunden amenazas e injurias.

Creación de un sindicato con asesoramiento de un partido político diferente a la de la actual administración.

Propuestas de trabajo de otros municipios al personal más eficiente.

Costumbre y hábitos (solo permiten personas que hayan nacido en la localidad aunque no estén preparadas) de la localidad que no permiten un mejor desarrollo profesional de la administración.

Compromisos políticos de otorgar trabajos a familiares de personas que colaboraron en sus campañas políticas

Detección de necesidades:

Ventaja competitiva

En marketing y ***dirección estratégica***, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

En este caso se verá desde el punto de vista de la administración pública municipal

Para ser realmente efectiva, una **ventaja competitiva** debe ser:

1. difícil de imitar
2. única
3. posible de mantener
4. netamente superior a la competencia
5. aplicable a variadas situaciones

Es decir debe de reunir **requisitos de calidad** como son:

1. Útil
2. Precio justo
3. Oportunidad
4. Consistencia

Ejemplos de características de una administración pública municipal que pueden constituir una ventaja competitiva:

- orientación al ciudadano valor de la vida del contribuyente municipal
- cualidad superior del servicio al ciudadano
- contratos de trabajo al personal interno por largo período
- valor de un municipio honesto y trabajador y buena reputación
- Calidad y entrega de su personal que se reflejan en las acciones que emprende el municipio

Conclusiones:

Una vez que se analizaron los resultados obtenidos pueden derivarse una serie conclusiones que tiene la administración pública del Municipio de Acuitzio Michoacán:

1. SE CUMPLIO con el Objetivo General que era determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la definición de funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán, con base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal
2. SE CUMPLIERON con los Objetivos específicos que eran Identificar la influencia de :
 - Las relaciones laborales entre los jefes y el personal.
 - Respecto a los colaboradores (definición de funciones, cuentan con los elementos para su trabajo)
 - Las condiciones laborales
 - Orgullo y lealtad
 - Y el compañerismo en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio
3. Se encontraron una serie de definiciones de Clima Organizacional, en las que la mayoría hacen hincapié en la percepción de los individuos tienen de sus organizaciones
4. De las definiciones de Clima Organizacional que se analizaron se acepta la que dice que: *se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.*
5. La determinación de las variables a analizar se baso en las características propias de la Administración Pública Municipal y en particular de las características de la población, de la organización, de las condiciones territoriales, de las costumbres, las condiciones económicas y socioculturales entre otras situaciones que hacen único el Municipio de Acuitzio Michoacán.
6. El clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio **NO ES EL ADECUADO**, con base a las calificaciones registradas en las frecuencias estadísticas determinadas y otorgadas a las variables presentadas que mostraron que la mayoría del personal no en un buen ambiente laboral.
7. Se comprobó que existe la inseguridad por parte del personal en relación a la continuar con su trabajo.

- 8 Se presentaron los resultados por cada una de las aéreas, en donde se percibe que la mayoría calificación esta donde el personal se siente identificado con la Administración municipal, y con el compañerismo encontrando que las variables de trabajo y de los jefes no son tan bien calificadas
9. No tienen una declaratoria de MISION, VISION, FILOSOFIA , VALORES
- 10 En la variable de JEFES el personal manifestó que la mayoría de los Funcionarios y jefes inmediatos no reúnen el perfil adecuado para el puesto, tanto en lo académico como en su trato,
- 11 En la variable de los COLABORADORES manifestaron que las condiciones de capacitación, comunicación interna, no son las adecuadas y que no tienen identificado las funciones y responsabilidades labores
- 12 En la variable de TRABAJO fue la más mal calificada, manifestando los encuestados que no se les paga oportunamente, no tienen otras prestaciones, no se les reconoce el tiempo adicional que trabajan, no se les da un trato equitativo, es muy difícil un ascenso o un reconocimiento laboral
- 13 En la variable de ORGULLO el personal en su mayoría manifestó que si se siente un cierto orgullo local al decir que si trabajan en el Ayuntamiento, aunque no tienen confianza en su cuerpo directivo, no conocen su Misión, Visión, filosofía y valores.
14. En la variable de COMPAÑERISMO el personal puedo solicitar el apoyo de otros compañeros limitándose solo a lo laboral, se sientes vigilados, no se les permite desarrollar comunicación entre compañeros a menos que sean asuntos laborales no se permiten en las instalaciones del Municipio de Acuitzio, las muestras de afecto como son un cumpleaños.
15. Se realizo un análisis FODA que dio los siguientes resultados:

Fortalezas

Se trabaja en equipo (laboralmente)

El personal tiene un alto sentido de responsabilidad y honestidad.

El espacio físico donde están trabajando es adecuado.

Tienen seguridad en poder defender en casos de injusticia laboral

El personal tiene alto sentido de pertenencia a su municipio

Tienen un alto sentido de orgullo el trabajar en el municipio

Oportunidades

Se puede elaborar un programa de actualización y capacitación académica al personal.

El personal NO conoce las políticas internas y la descripción de sus actividades.

Se detectaron necesidades de cursos de integración para una buena relación laboral

Se pueden implementar controles más certeros en relación a la utilización de papelería y consumibles que permitan un trabajo más ágil.

Se pueden implementar programas de liberación de servicio social para apoyar las áreas que se encuentren en regazo administrativo

Se detectaron esfuerzos e inquietudes de poder ascender de puesto, es decir se pueda implementar el servicio civil de carrera

Debilidades

Inseguridad en continuar con su puesto de trabajo

Falta de preparación de los jefes inmediatos por desconocer las funciones de su área de trabajo

Falta de perfil y preparación académica de los jefes y del personal

Falta de interés de los jefes inmediatos hacía el personal, así como de atención y trato personal.

Pagos de sueldos retrasados por falta de un buen manejo administrativo de los recursos, por falta de conocimientos administrativos del área de tesorería, por parte de su titular

Amenazas

Presiones políticas por partidos de otra ideología que difunden amenazas e injurias.

Creación de un sindicato con asesoramiento de un partido político diferente a la de la actual administración.

Propuestas de trabajo de otros municipios al personal más eficiente.

Costumbre y hábitos (solo permiten personas que hayan nacido en la localidad aunque no estén preparadas) de la localidad que no permiten un mejor desarrollo profesional de la administración.

Compromisos políticos de otorgar trabajos a familiares de personas que colaboraron en sus campañas políticas

Recomendaciones:

Siendo el Clima Organizacional, el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables están generan actitudes, conductas, posiciones, reacciones, en fin una variedad de estas de ánimo que afectan muy considerablemente el resultado laboral de las entidades.

Un buen clima organizacional beneficia el desarrollo de las organizaciones por lo que se presentan las siguientes propuestas para mejorar el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOCAN.

1. Aunque existan compromisos políticos se debe de acordar por cabildo en el REGLAMENTO INTERNO DEL MUNICIPIO que los funcionarios y Jefes para ser autorizados deben de cubrir ciertos requisitos como académico, experiencia, entre otros para que cubran lo que se requiere para el puesto asignado, tal y como si se señala en la Ley Orgánica de los Municipios en su Art. 58 que dice:

Para asumir el cargo de Contralor Municipal, se deben reunir los siguientes requisitos:

- I. Ser ciudadano michoacano en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles;
 - II. Ser profesionista en las áreas contables, jurídicas, económicas o Administrativas o, tener experiencia en alguna de ellas de cuando menos dos años;
 - III. No haber sido dirigente de partido político ni candidato durante la elección del Ayuntamiento en funciones; y,
 - IV. No haber sido condenado por delito doloso.
2. Con las conclusiones que se obtuvieron es fundamental que el área de **secretaría del ayuntamiento u oficialía mayor** pueda elaborar un programa de actualización y capacitación académica al personal.
 3. Por otra parte el área de **secretaría del ayuntamiento o oficialía mayor** conforme a las necesidades determinadas puede programar cursos de integración para una buena relación laboral
 4. Se pueden implementar controles en relación a la utilización de papelería y consumibles que permitan un trabajo más ágil, así como de cotización con proveedores para lograr mejores precios
 5. Para lo anterior y de acuerdo a la saturación de trabajo para el área de **secretaría del ayuntamiento o oficialía mayor**; se pueden implementar programas de liberación de servicio social para apoyar las áreas que se encuentren en regazo administrativo, lo que se ahorrarían costos por contratación de personal adicional
 6. Una vez que se detecto la certeza en poder ascender de puesto, es decir se puede implementar el servicio civil de carrera, esto para garantizar el mejor

desempeño de la planta laboral de la Administración pública municipal de Acuitzio

Se anexa una propuesta de REGLAMENTO DE LA COMISION DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO, MICHOACAN así como de REGLAMENTO DE LA COMISION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO, el cual se basa en lo presentado en el Municipio de La Piedad Michoacán

. REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO, MICHOACAN

Presentación

De conformidad con el Artículo 105 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán, los Ayuntamientos deberán instituir una Comisión que tendrá a su cargo la realización de los trabajos necesarios para el establecimiento del Servicio Civil de Carrera en los Municipios.

El modelo de Reglamento que aquí se expone Este Reglamento forma parte de los trabajos que el Ayuntamiento de ACUITZIO está realizando para dar cumplimiento a los compromisos establecidos en el marco del Convenio de Coinversión Social celebrado entre el mismo Ayuntamiento y el Instituto Nacional de Desarrollo Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal.

Antecedentes

De conformidad con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo, los Ayuntamientos deberán instituir el Servicio Civil de Carrera. Para tal efecto se ha diseñado un modelo conceptual para el Servicio atendiendo las características de la estructura orgánica y ocupacional del Municipio, así como el universo de servidores públicos que la integran.

El mismo modelo ha permitido establecer un Reglamento del Servicio Civil de Carrera que en su Título Segundo, reconoce la existencia de una Comisión como órgano rector del Servicio. Esta comisión tiene, tiene por objeto determinar la estructura, funciones y alcances de las competencias de dicha Comisión, para lo cual se sustenta en dicho ordenamiento y en los principios generales que la propia Ley Orgánica Municipal define para las Comisiones de los Ayuntamientos.

En este sentido, se trata de un Reglamento Interior, por lo cual está orientado a definir la organización interna de la Comisión, el origen y carácter de sus miembros, la naturaleza de sus funciones y órganos internos, los procedimientos de nombramiento de las autoridades, funcionarios y representantes que la integran y los medios institucionales para asegurar la continuidad de su funcionamiento ante los cambios de

autoridades municipales. Además de ese respaldo reglamentario, su fundamento legal en la Ley Orgánica Municipal del Estado, según la cual, en su artículo 105:

“El Ayuntamiento creará una Comisión del Servicio Civil de Carrera como organismo auxiliar de éste, cuyas funciones serán:

- I. Promover ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, la realización de los programas específicos del Servicio Civil de Carrera;
- II. Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo del personal, encaminados a instrumentar el Servicio Civil de Carrera;
- III. Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del Servicio Civil de Carrera;
- IV. Promover mecanismos de participación permanente, para integrar y unificar los planteamientos de las dependencias y entidades de la Administración Municipal, así como los correspondientes a las representaciones sindicales en la instrumentación del Servicio Civil de Carrera;
- V. Estudiar y emitir las recomendaciones necesarias para asegurar la congruencia de normas, sistemas y procedimientos del Servicio Civil de Carrera, con los instrumentos del Plan de Desarrollo Municipal;
- VI. Evaluar periódicamente los resultados de las acciones orientadas a la instrumentación del Servicio Civil de Carrera; y,
- VII. Las demás que señale el Ayuntamiento para el cumplimiento de su objetivo.

A partir de este ordenamiento, puede apreciarse que el carácter de la Comisión es el de un órgano de conducción estratégica del Servicio, por lo cual el reglamento citado le otorga un rango directivo, dentro de los alcances normativos y de seguimiento que caracterizan a una Comisión edilicia.

Como consecuencia de este perfil el presente Reglamento define con precisión las funciones de carácter directivo, y los actos de la propia Comisión para la rectoría normativa y conducción estratégica del Servicio Civil de Carrera

REGLAMENTO DE LA COMISION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO

TITULO PRIMERO CONSIDERACIONES GENERALES

CAPITULO PRIMERO DE LA NATURALEZA INSTITUCIONAL DE LA COMISION

Artículo 1. Las disposiciones del presente Reglamento son de interés público y

aplicación general y tienen por objeto establecer la Comisión del Servicio Civil de Carrera para la Administración Pública del Municipio de ACUITZIO, Michoacán, que se encargará de normar y dirigir la organización y operación del Servicio y subsistemas de administración de recursos humanos, conforme a lo dispuesto en el artículo 15 del Reglamento de Servicio Civil de Carrera para la Administración Pública del Municipio de ACUITZIO, Michoacán.

Artículo 2. A la Comisión del Servicio Civil de Carrera se le otorgan competencias para promover la operación del Servicio Civil y determinar el marco normativo para su adecuado funcionamiento, la misma Comisión adquiere un carácter de órgano de conducción o dirección normativa del Servicio. Entendiéndose dicho carácter como el de una instancia competente

Para resolver por medio de acuerdos, resoluciones, dictámenes y demás actos de decisión, los diversos asuntos relacionados con la organización y funcionamiento del Servicio Civil de Carrera.

Artículo 3. Al considerarse como una Comisión instituida en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán, su carácter es el de una Comisión que deberá integrarse de manera obligatoria, a la par de otras comisiones que la misma Ley determina en forma expresa. Por tanto la omisión de su integración o la falta de atención para su adecuado funcionamiento es motivo de responsabilidad para las autoridades municipales que incurran en ello.

Artículo 4. Los actos de la Comisión serán de carácter normativo y tendrán vigencia y obligatoriedad en todas y cada una de las dependencias de la Administración Pública Municipal, en los términos del presente Reglamento.

Artículo 5. En la Comisión participarán invariablemente miembros del Ayuntamiento, para lo cual se considerará la designación de titulares y suplentes de tal forma que se asegure su adecuado funcionamiento.

Artículo 6. Corresponde al Presidente Municipal proveer los apoyos institucionales necesarios para que la Comisión disponga de los medios administrativos para garantizar su óptimo funcionamiento.

CAPITULO SEGUNDO DEL OBJETO DEL REGLAMENTO

Artículo 7. El objeto del presente Reglamento es establecer la organización interior de la Comisión del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública del Municipio de ACUITZIO, como órgano de dirección normativa e instancia de resolución de todos los asuntos relacionados con dicho Servicio, así como las medidas necesarias para su buen funcionamiento.

Artículo 8. Para los efectos de este Reglamento se entiende por:

AYUNTAMIENTO: Ayuntamiento del Municipio de ACUITZIO, Michoacán.

COMISIÓN: La Comisión del Servicio Civil de Carrera, que establece el artículo 105 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.

DIRECCION: La Dirección de Desarrollo Administrativo de la Administración Pública Municipal que tiene la función de administración de los recursos humanos del Ayuntamiento.

PROFESIONALIZACION: El Desarrollo integral del Miembro del Servicio Civil de Carrera obtenido a través de la capacitación y sus diversas modalidades. Se entiende también como el proceso de capacitación y desarrollo del mismo personal.

REGLAMENTO: Reglamento del Servicio Civil de Carrera para la Administración Pública del Municipio de ACUITZIO, Michoacán.

SERVICIO: El Servicio Civil de Carrera establecido en el artículo 103 de la Ley Orgánica Municipal vigente.

SISTEMA: El Sistema de Administración de Recursos Humanos que permite operar los procesos propios del Servicio Civil de Carrera

Artículo 9. La Comisión se constituye como un órgano de decisión normativa, seguimiento, evaluación y regulación de los procesos del Sistema.

Artículo 10. La Comisión se integra en función de las siguientes bases de organización:

- I. Es un Órgano del Ayuntamiento con participación de autoridades municipales, por consecuencia sus actos y resoluciones tienen rango normativo y son de cumplimiento obligatorio para el conjunto de la administración municipal;
- II. En observancia de lo dispuesto por el artículo 105 de la Ley Orgánica Municipal, se considera a la Comisión como la máxima autoridad del Servicio;
- III. La Comisión posee un rango equivalente al de las Comisiones Especiales que constituye el Ayuntamiento; y,
- IV. Los actos y resoluciones de la Comisión tendrán aplicación en la Administración a través de los Funcionarios y mecanismos que determina el presente Reglamento.

Artículo 11. La Dirección establecerá las provisiones de medios y apoyos institucionales para asegurar el respaldo de la toma de decisiones de la Comisión, así como su adecuado funcionamiento.

Artículo 12. La Comisión documentará en actas todas sus gestiones y asuntos tratados en su seno, para lo cual establecerá un registro especial en el archivo de actas del Ayuntamiento, mismo que deberá manejarse de conformidad con las disposiciones de la Ley Estatal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Artículo 13. Las resoluciones de la Comisión serán promovidas y cumplidas a través de la Dirección, quien le informará a la Comisión sobre los casos en que las dependencias municipales incurran en inobservancia a dichas resoluciones para que resuelva al respecto las medidas que deberán aplicarse.

TITULO SEGUNDO DE LA ORGANIZACION DE LA COMISION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

CAPITULO PRIMERO DE LA INTEGRACION DE LA COMISION

Artículo 14. La Comisión será constituida por el Ayuntamiento en pleno dentro de los cuarenta y cinco días siguientes de instalado como Órgano Superior de Gobierno del Municipio de ACUITZIO, Michoacán

Artículo 15. La Comisión se integra de la manera siguiente:

- I. El Presidente del Ayuntamiento, quien la preside;
- II. El Secretario Técnico, es el funcionario que designe el Director de Desarrollo Administrativo;
- III. Tres regidores entre los elegidos por el principio de mayoría relativa o representación proporcional de cada una de las fuerzas políticas que conforman el Ayuntamiento;
- IV. Un representante honorario de la Sociedad Acuitzence, reconocido por su calidad moral y liderazgo social;
- V. Un representante honorario de la Comunidad Académica del Municipio;
- VI. Un asesor jurídico designado por la Presidencia de la Comisión;
- VII. El Contralor Municipal; y,
- VIII. Los titulares de las dependencias municipales invitados que determine la Comisión, en consideración de los asuntos que conciernan a la operación del Servicio dentro de sus respectivas áreas.

Artículo 16. Los miembros de las vocalías serán elegidos por parte de las representaciones partidistas presentes en el Cabildo, para tal efecto se nombrará un propietario y un suplente de entre los mismos regidores.

Artículo 17. Los representantes honorarios serán propuestos en ternas por parte del Presidente Municipal y designados por el pleno del Ayuntamiento a más tardar durante los cinco días posteriores a la fecha en que se integre la Comisión.

Artículo 18. Los miembros de la Comisión no percibirán sueldo o emolumento alguno por su participación en éste órgano.

Artículo 19. Para los efectos de respaldar el trabajo de la Comisión, la misma podrá establecer en forma transitoria o en casos determinados, grupos de trabajo integrados con autoridades y funcionarios municipales.

CAPITULO SEGUNDO DE LOS GRUPOS TECNICOS DE LA COMISION

Artículo 21. La Comisión podrá integrar equipos de trabajo interdisciplinarios y representativos de los miembros del Servicio, para los cometidos específicos que determine el Pleno y para dar respaldo técnico y logístico a los procesos del Sistema

Artículo 22. De conformidad con el objeto y naturaleza del grupo técnico que se constituya, en general dichos grupos tendrán las funciones siguientes

- I. Planear y organizar los trabajos que le sean encomendados por el Pleno de la Comisión;
- II. Investigar y formular los estudios que les sean encomendados;
- III. Apoyar y asesorar a la Comisión en la instrumentación de procedimientos y normas operativas de los procesos del Servicio;
- IV. Controlar y evaluar el desarrollo de los trabajos que le sean encomendados de conformidad con la normatividad del Servicio y las instrucciones específicas que reciba de la Comisión; y,
- V. Las demás que le encomiende el Pleno de la Comisión.

TITULO TERCERO DE LAS ATRIBUCIONES DE LA COMISION Y SUS MIEMBROS

CAPITULO PRIMERO DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION

Artículo 23. Las sesiones de la Comisión serán ordinarias bimestrales y extraordinarias según la urgencia o naturaleza de los casos que se presenten. El lugar de reunión será determinado por su Presidente.

Artículo 24. Los acuerdos de la Comisión se aprobarán por el principio de votación mayoritaria, su Presidente tendrá el voto de calidad en caso de empate

Artículo 25. Las funciones de la Comisión serán las que establece la Ley Orgánica Municipal en su artículo 105, las que señala el Reglamento y las que se establecen a continuación

- I. Analizar y establecer los lineamientos y normas de operación del Servicio de conformidad con las necesidades de la Administración;
- II. Procurar la observancia de los acuerdos de la Comisión mediante el requerimiento de informes que deberá integrar su Secretaría Técnica;
- III. Analizar, discutir y resolver los asuntos relacionados con las normas operativas

del Servicio y las políticas y lineamientos que deberán aplicarse para su adecuado funcionamiento;

IV. Aprobar los instrumentos normativos del Servicio y validar los procesos de concurso que se generen en el mismo;

V. Establecer las prioridades en el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Servicio, así como la previsión de medidas organizativas, programáticas y presupuestales para sustentar el desarrollo de los procesos del Sistema;

VI. Mantener en evaluación constante la aplicación del Reglamento a efecto de identificar las mejoras que podrá proponer al Ayuntamiento;

VII. Mantener informado al Síndico Municipal sobre el funcionamiento de la Comisión y el desarrollo de sus asuntos, a efecto de que aquel procure el interés institucional del Servicio;

VIII. Conducir y respaldar la gestión de la Dirección, asumiendo el carácter de Autoridad Superior en el Servicio;

IX. Establecer las políticas, directrices y normas que sirvan para dar certidumbre al personal de carrera y a las autoridades del Municipio sobre la legitimidad de los procesos del Servicio;

X. Incluir el orden de atención de los asuntos de la agenda de la Comisión;

XI. Analizar la propuesta de tabulador de sueldos del Servicio que le presente la Dirección, y requerir el dictamen de la Tesorería sobre su viabilidad presupuestal, a efecto de cumplir con lo dispuesto en el artículo 86 del Reglamento;

XII. Instrumentar el procedimiento para la recepción y desahogo del recurso al que hace referencia el Reglamento que interpongan los miembros del personal de Carrera;

XIII. Promover ante el Ayuntamiento los apoyos necesarios para la operación del Servicio, así como para su consolidación;

XIV. Requerir la intervención de la Contraloría del Municipio para sancionar a los servidores públicos que incumplan con el Reglamento y las normas administrativas para la operación del Servicio;

XV. Promover la celebración de convenios de profesionalización con instancias académicas y con cometidos afines al Servicio;

XVI. Al término del Gobierno Municipal deberá integrar un informe de actividades y resultados para que se incluya en el acta de entrega recepción; y,

XVII. Las demás que determine el Ayuntamiento.

Artículo 26. Corresponde al Presidente de la Comisión el ejercicio de las funciones siguientes:

I. Presidir y conducir los trabajos de la Comisión

II. Velar por el adecuado funcionamiento de la Comisión informando al Ayuntamiento lo relacionado con el Servicio;

III. Planear, organizar y dirigir el programa de trabajo de la Comisión;

IV. Organizar e integrar la agenda de sesiones de la Comisión en función de las prioridades y trascendencia de los asuntos del Servicio;

V. Dictar las bases y emitir las convocatorias para las sesiones de la Comisión;

VI. Formular las políticas y normatividad interna para la organización de la Comisión y para el desarrollo de sus sesiones;

VII. Emitir el voto de calidad en los casos de empate;

- VIII. Validar y autorizar los acuerdos de la Comisión y ordenar su instrumentación;
- IX. Ejecutar los acuerdos de la Comisión para la integración de los sistemas y procedimientos de gestión y administración de los recursos humanos del Servicio;
- X. Requerir del Secretario Técnico reportes e informes acerca de la operación del Sistema
- XI. Evaluar el desarrollo del Servicio y prever los ajustes necesarios al programa a efecto de que sean aprobados en el seno de la Comisión;
- XII. Proponer al pleno de la Comisión adecuaciones al presente Reglamento; y,
- XIII. Las demás que se le asignen en el seno de la Comisión.

Artículo 27. Corresponde a los vocales de la Comisión el ejercicio de las funciones siguientes:

- I. Participar con voz y voto en la formación de los acuerdos de la Comisión;
- II. Proponer la inscripción de temas y asuntos en la agenda de las sesiones de la Comisión;
- III. Realizar propuestas, estudios y resoluciones relacionadas con los asuntos del Servicio;
- IV. Participar y, en su caso, encabezar los comités y grupos de trabajo que sean instalados por la Comisión;
- V. Participar en el seno de la Comisión y sus grupos de trabajo en la aprobación de los Programas de Capacitación, Formación, Actualización y Especialización y los correspondientes a la evaluación del desempeño destinados al personal de carrera;
- VI. Analizar los expedientes relacionados con los asuntos relativos (sic) personal de carrera y proponer el orden en que deban ser tratados en el seno de la Comisión;
- VII. Analizar y discutir asuntos en casos de controversias y recursos que se interpongan por medidas aplicadas al personal de carrera;
- VIII. Diseñar y proponer adecuaciones a las políticas, lineamientos, normas y procedimientos del Sistema Operativo del Servicio;
- IX. Llevar seguimiento y coadyuvar al control de los procesos del Servicio;
- X. Participar en el dictamen de resultados de los concursos del Servicio;
- XI. Participar en la evaluación de los procesos y resultados del Servicio;
- XII. Proponer al Pleno de la Comisión adecuaciones al presente Reglamento; y,
- XIII. Las demás que le sean encomendadas por el Pleno de la Comisión.

Artículo 28. Corresponde al representante honorario de la sociedad civil del municipio:

- I. Participar en el seno de la Comisión con en el análisis de los asuntos que trate y en la formación de acuerdos y resoluciones;
- II. Ejercer la consejería y orientación social del Servicio de Carrera en atención a las necesidades y propuestas de la sociedad Acuitzence en materia de profesionalización de los servidores públicos municipales;
- III. Participar en el Pleno y grupos de trabajo de la Comisión en la formación de acuerdos y emitiendo propuestas;
- IV. Analizar, dictaminar y emitir opiniones sobre los asuntos turnados al Consejo

Directivo que tengan relación con el ciudadano ante la administración y la procuración de la adecuada prestación de servicios hacia la sociedad local;

V. Emitir opiniones razonadas que orienten la buena marcha del Servicio en materia (sic) mejoras a los sistemas y procedimientos de recursos humanos;

VI. Realizar estudios y propuestas técnicas para el desarrollo del Servicio de Carrera en temas generales y en los que se refieran específicamente al impacto del Servicio en el entorno social del municipio;

VII. Evaluar y emitir recomendaciones para implantar las medidas que considere necesarias para la buena marcha del Servicio; y,

VIII. Las demás que le sean encomendadas por el Pleno de la Comisión.

Artículo 29. Corresponde al representante honorario del sector académico del municipio

I. Participar en el seno de la Comisión con en el análisis de los asuntos que trate y en la formación de acuerdos y resoluciones;

II. Ejercer la consejería y orientación técnica del Servicio

III. Participar en el Pleno en la formación de acuerdos emitiendo propuestas y opiniones dentro de las materias de su especialidad;

IV. Analizar, dictaminar y emitir opiniones sobre los asuntos turnados al Consejo Directivo que tengan relación con su especialidad;

V. Evaluar y emitir recomendaciones para implantar las medidas que considere necesarias para la buena marcha del Servicio; y,

VI. Las demás funciones que le sean encomendadas por el Pleno de la Comisión.

Artículo 30. Corresponde a la Secretaría Técnica de la Comisión:

I. Asistir al Consejo de la Comisión en la realización de sus actividades llevando registro de sus acuerdos y coordinando la instrumentación y seguimiento de los mismos;

II. Apoyar al Presidente de la Comisión en la Programación de las convocatorias para las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Comisión;

III. Proponer al Presidente de la Comisión la sistematización de los acuerdos y asuntos en la agenda correspondiente a las sesiones programadas;

IV. Integrar las convocatorias de las reuniones de Consejo de conformidad con los lineamientos que reciba de su Presidente;

V. Llevar el archivo de la Comisión y dar cuenta al Presidente sobre el desarrollo de los acuerdos aprobados;

VI. Registrar los acuerdos y minutas generadas en las sesiones de la Comisión asentándolas en los registros correspondientes;

VII. Prever y gestionar los apoyos administrativos y técnicos necesarios para la celebración de las reuniones de la Comisión;

VIII. Dar seguimiento y promover el cumplimiento de los acuerdos de la Comisión;

IX. Fungir como instructor del procedimiento a que se refiere el Título Décimo Primero del Reglamento; y,

X. Las demás funciones que le encomiende el Pleno de la Comisión

Artículo 31. Corresponde al Asesor Jurídico

- I. Asesorar a los miembros de la Comisión en los asuntos relacionados con el Servicio que involucren aspectos de derecho laboral y administrativo;
- II. Integrar los proyectos de dictámenes y resoluciones que deban estructurarse de conformidad con protocolos de carácter jurídico;
- III. Preparar estudios y proyectos que le sean solicitados por la Comisión; y,
- IV. Las demás funciones relacionadas con la asesoría jurídica.

Artículo 32. Corresponde al Contralor Municipal:

- I. Fungir como gestor de los procedimientos que le sean requeridos por la Comisión para esclarecer las responsabilidades atribuibles a miembros del Servicio;
- II. Participar en el dictamen de medidas disciplinarias relacionadas con los miembros del Servicio;
- III. Acreditar con carácter testimonial la formación de los acuerdos de la Comisión y emitir las opiniones que le sean requeridas en las sesiones que correspondan;
- IV. Levantar las actas administrativas para asegurar la legalidad de los procedimientos de desincorporación de miembros del Servicio;
- V. Las demás funciones que determine la Comisión.

Artículo 33. Corresponde (sic) los funcionarios municipales invitados de la Comisión:

- I. Presentar las propuestas e informes que les sean requeridos relacionados con la operación del Servicio en su Dependencia;
- II. Proponer medidas pertinentes para el mejoramiento de la operación del servicio en la dependencia a su cargo; y,
- III. Las demás funciones que determine la Comisión

TITULO CUARTO
DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA COMISION DEL
SERVICIO CIVIL DE CARRERA

CAPITULO PRIMERO
DE LAS CAUSAS DE RESPONSABILIDAD RELACIONADAS CON LA
INOBSERVANCIA DE LOS REGLAMENTOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO
CIVIL DE CARRERA

Artículo 34. Las autoridades y funcionarios públicos de la Administración que integran la Administración son responsables de los actos que realicen en contravención con los preceptos del Reglamento del Servicio Civil de Carrera para la Administración Pública del Municipio de ACUITZIO, Michoacán, así como del presente Reglamento de acuerdo a lo determinado por el Título cuarto de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, también por el Título Décimo, Capítulo Segundo de la Ley Orgánica Municipal y del Título Décimo, Capítulo Quinto del Bando de Gobierno Municipal de ACUITZIO, Michoacán.

TRANSITORIOS

Artículo Primero.-El presente Reglamento iniciará su vigencia al día siguiente hábil al

de su publicación en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo.

Artículo Segundo.-La Comisión del Servicio Civil de Carrera como órgano colegiado y rector del servicio, será establecida dentro de los diez días naturales a partir del inicio de vigencia del presente Reglamento

7. Es importante que se cuente con una Filosofía Administrativa acorde con la administración pública municipal para el Municipio de Acuitzio presentando la propuesta de un MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN, complementando el que se aprobó en el año 2006 elaborado por el Contralor Municipal

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Introducción
- Visión
- Misión
- Valores del equipo de gobierno
- Antecedentes Históricos
- Marco Jurídico-Administrativo
- Atribuciones
- Estructura Orgánica
- Organigramas
- Tabulado de puesto
- Descripción de puestos
- Objetivo

INTRODUCCION

Teniendo el marco de referencia las Leyes que regulan este Municipio y su H. Ayuntamiento, que entre otros nos señalan El Plan de Desarrollo Municipal, los Reglamentos de la Administración Pública y el Interno del H. Ayuntamiento, se ve la necesidad de elaborar el Manuel de DESCRIPCION DE ORGANIZACION que

consiste en la elaboración de un organigrama, tabulador y clasificador de sueldos así como la descripción de actividades.

Dentro del Plan de Desarrollo Municipal se consideraron dentro de **POLÍTICAS GENERALES**, las directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones de este plan y en relación a la organización interna se pueden considerar entre otras las siguientes:

- Planeación participativa
- Corresponsabilidad
- Integridad
- Equidad
- Desarrollo económico y social equilibrado
- Bienestar social generalizado
- Modernización Administrativa
- Profesionalización de servidores públicos

Para lo que debemos de considerar el concepto de Manual de organización

Definición:

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS DISCIPLINARIAS

Tienen por objeto conservar los valores que deben prevalecer en el desempeño del servicio público.

El servidor público, con independencia de las obligaciones específicas de su cargo, empleo o comisión, deberá desempeñarse conforme a los siguientes valores éticos:

A) LEGALIDAD. La actuación de un servidor público deberá ajustarse estrictamente a las disposiciones legales.

B) HONRADEZ. Se impone como norma general de la conducta del servidor público, lo cual implica ajustar la actuación a principios morales, principalmente de quienes manejan o administran recursos económicos.

C) LEALTAD. Es la entrega a la institución, preservando y protegiendo los intereses públicos que tiene a su cargo el ejercicio del poder público.

D) IMPARCIALIDAD. La actuación de los servidores públicos debe desempeñarse sin preferencias personales.

E) EFICIENCIA. Es la correcta utilización de los recursos públicos, humanos, materiales, técnicos y financieros, dedicándolos para el fin que se proporcionan.

VISIÓN

Ser una Administración Municipal, con sentido humano, ofreciendo la equidad entre todos y que reciban un trato justo para todos, ser también una Administración Municipal de puertas abiertas a la ciudadanía, transparente y honesta; que impulse el desarrollo económico sustentable del Municipio, conforme el Plan de Desarrollo Municipal, para generar más oportunidades de inversión y la creación de nuevos empleos para el desarrollo de las familias de este municipio; y que fortalezca la educación de calidad que nuestros hijos merecen; que brinde la asistencia social que la población demanda y los servicios de salud y seguridad pública que se requiere para que las familias se desarrollen en un ambiente de salud, prosperidad paz y tranquilidad que se merecen en este municipio.

MISIÓN

Ofrecer una Administración Pública integral, con espíritu de servicio, ordenada y disciplinada, con los controles internos y los sistemas electrónicos y digitales necesarios para que se logre la confianza y transparencia plena de la ciudadanía, contando para ello con un personal identificado con la integridad, honestidad y profesionalismo que este municipio se merece y que con resultados tangibles se muestre el espíritu de colaboración, para que de manera conjunta sociedad y gobierno, se integren al trabajo coordinado, y uniendo esfuerzos se alcance la meta trazada en el Plan de Desarrollo Municipal, para otorgar una mejor calidad en el nivel de vida de cada uno de los habitantes del Municipio de Acuitzio y el bienestar en general de nuestras familias evitando la desintegración y ayudando al fortalecimiento de las mismas y del mismo municipio

Se analizan si cuentan con los elementos para la declaratoria de la MISIÓN

Clientes: Ciudadanía

Producto O Servicio: Administración Pública Con Un Valor Agregado

Mercado: (Partidos Políticos Implícito)

Tecnología: Sistemas Electrónicos

Interés De Supervivencia: Plan De Desarrollo Municipal

Filosofía: Lograr Confianza En La Ciudadanía

Concepto De Sí Misma: Ser Una Entidad Que Trabajen Juntos Gobierno Y Ciudadanía

Interés Por Imagen: Transparencia

Interés De Los Empleados: Si Lo Tiene.

VALORES DEL EQUIPO DE GOBIERNO

A.- TRANSPARENCIA

Para asegurar la confianza de la ciudadanía respecto de nuestras acciones, se verá reflejado en el desempeño siempre transparente y de rendición de cuentas es nuestro compromiso...

B. RESPONSABILIDAD

Ser congruente en dar cabal cumplimiento a los compromisos y acuerdos contraídos será la norma a seguir.

3. LEALTAD

Antes de tomar decisiones tener conciencia de saber que debemos a la ciudadanía el lugar que ocupamos

C. AUSTERIDAD

Hay que diferenciar los requerimientos principales de los complementarios al tomar las decisiones, en función del interés superior del desarrollo de la comunidad, lo anterior usando únicamente los recursos necesarios e indispensables

D. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo ha dado como resultado varias prioridades sobre las que debemos concentrarnos, los esfuerzos coordinados y ordenados de todos los funcionarios públicos, puestos en un sólo proyecto para el desarrollo integral del Municipio de Acuitzio.

F. HONESTIDAD

Rectitud, decencia y congruencia; regirse por principios de honorabilidad y urbanidad. Es un estrecho vínculo entre el pensar, el decir y el hacer debe estar presente en toda acción que se realice dentro de nuestra administración.

G. RESPETO

Tener cabal conciencia en todas las funciones de Gobierno y la normatividad, de los derechos y la dignidad del ser humano, esencia de la sociedad. Fomentar siempre un trato cordial, claro y respetuoso es pilar fundamental para el correcto desempeño de los servidores públicos.

H. JUSTICIA

La equidad nos marca como un distintivo y la actitud permanente de todos los servidores del Municipio, de reconocer y dar a cada cual lo que le corresponde es lo que identificara a nuestros servidores.

I. EFICIENCIA Y CALIDAD

Debemos de tener atención permanente para evitar esfuerzos improductivos, duplicidades y desperdicios. Lo anterior con el trabajo productivo, creativo y de calidad.

J. SERVICIO

Actitud de trabajo con vocación, velando por la cabal satisfacción de la comunidad demandante de nuestra atención.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa; se mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación o bien si lo citado lleva a imprecisiones.

- Los asentamientos humanos de la actual jurisdicción del municipio Acuitzio, se remontan desde antes de la consolidación del imperio tarasco. Al parecer, tribus de idioma náhuatl fundaron un centro ceremonial en un punto cercano al actual Acuitzio, que denominaron Coatepec, probablemente durante el siglo XII de nuestra era. Es posible que los aztecas, al seguir su peregrinación hasta el lugar que les indicaran sus dioses, abandonaron este sitio. Es de suponer que Coatepec o Acuitzio, fue sometido por Hiquíngare, Irepan y Tanganxoan, en sus expediciones por Tiripetío y demás lugares cercanos.
- A raíz de la conquista, Acuitzio quedó dentro de la encomienda de Tiripetío, otorgada por Hernán Cortés a Juan Alvarado. La evangelización de los pueblos de la región, estuvo a cargo de los frailes Agustinos del convento de Tiripetío. Acuitzio conservó la advocación, conocida como San Nicolás.
- Hacia 1632, contaba con 20 familias indígenas y tenía un hospital sin renta fija. Los vecinos arrendaban tierras, donde sembraban trigo y los productos los destinaban al sostenimiento del hospital.
- En 1822, tenía 2,085 habitantes, quienes se dedicaban a la agricultura y la ganadería en sus tierras comunales y trabajaban como peones en las haciendas cercanas.
- En los primeros años del México independiente, Acuitzio fue instituido como cabecera municipal y se instaló en ayuntamiento.
- Por decreto del 26 de abril de 1856, el Gobernador Don Miguel Silva Macías, lo elevó a la categoría de Municipio.
- Durante la guerra de intervención francesa, en Acuitzio se llevó a cabo un intercambio o canje de prisioneros de guerra, entre franceses y belgas por mexicanos. Durante esta acción, el 5 de diciembre de 1865, participó por el ejército republicano el teniente Linearte y por parte de las fuerzas intervencionistas, el capitán belga Visart de Bocarmé. El 16 de diciembre de 1901, por acuerdo del Congreso del Estado, se le otorgó a la cabecera municipal la denominación de "Acuitzio del Canje", en conmemoración de aquel acontecimiento.

MARCO JURIDICO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

ARTÍCULO 115. Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el Municipio Libre conforme a las bases siguientes:

I.- Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.

II.- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la Ley.

III.- Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

a) Agua potable, drenaje, alcantarillado tratamiento y disposición de sus aguas residuales.

b) Alumbrado público

c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.

d) Mercados y centrales de abasto.

e) Panteones.

f) Rastro

g) Calles, parques y jardines y su equipamiento.

h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e

i) Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

IV.- Los municipios administrarán libremente su Hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor.

V. Los municipios, en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal; participar en la creación y administración de sus reservas territoriales; autorizar controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales; intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar licencias y permisos para construcciones, y participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas. Para tal efecto y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 la Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios.

Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo

ARTICULO 15. El Estado tendrá como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre. Cada municipio conservará la extensión y límites que le señale la Ley de División Territorial.

ARTICULO 111. El Estado adopta como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre. Su funcionamiento se sujetará a las disposiciones de esta Constitución y de la legislación reglamentaria respectiva.

ARTICULO 130. El Ejecutivo del estado y los Ayuntamientos establecerán los mecanismos y adoptarán las medidas necesarias para planear el desarrollo estatal y municipal.

Ley de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo

ARTÍCULO 19. “Una vez aprobados el Plan y los Programas serán obligatorios para..... y para los ayuntamientos, en el ámbito de sus respectivas competencias”.

ARTÍCULO 26. Para la ejecución del Plan y los programas sectoriales, regionales y especiales..... y ayuntamientos, elaborarán programas anuales que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social; estos programas deberán ser congruentes entre sí y servirán de base para la composición del presupuesto de egresos.

ARTICULO 33. Los ayuntamientos del Estado elaborarán y aprobarán conforme a las bases de coordinación que se hubieran convenido con el Gobierno del Estado, los planes y programas de desarrollo municipales, sujetándose a las siguientes bases:

I. Los planes serán trianuales y se presentarán ante el Poder Legislativo para su examen y opinión, dentro de los seis meses de gestión administrativa y su vigencia se circunscribirá al periodo constitucional que comprenda el ayuntamiento respectivo.

II. Los programas tendrán una vigencia anual, excepto en los casos en que las prioridades del desarrollo determinen lo contrario, pero bajo ninguna circunstancia excederán del periodo de la gestión administrativa municipal.

III. Los ayuntamientos vincularán sus programas con los Presupuestos de Egresos correspondientes.

IV. Los presidentes municipales informarán por escrito a la legislatura sobre el avance y resultado de la ejecución de los planes de desarrollo de su municipio. Dicha información deberá efectuarse en el mes de junio de cada año, excepto el primer año de su ejercicio.

ARTICULO 36. “El Ejecutivo del Estado podrá coordinar y convenir con el gobierno federal y con los ayuntamientos de la entidad, observando las formalidades que en cada caso procedan, las acciones que se requiera para la planeación y el desarrollo”.

ARTICULO 40. “Los convenios que en materia de planeación y desarrollo suscriba el Gobierno del Estado con Administraciones Municipales, tenderán al fortalecimiento de la capacidad económica, administrativa y financiera de los Municipios y a impulsar la capacidad productiva y cultural de sus habitantes, de acuerdo con el desarrollo equilibrado del Estado”.

ARTICULO 43. "Los convenios sobre la planeación y el desarrollo que el Ejecutivo del Estado suscriba con el Ejecutivo Federal y con los Ayuntamientos, serán publicados en el Periódico Oficial".

ARTICULO 47. "Las iniciativas de Ley de Ingresos del Estado y de los Municipios, el proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado y los Proyectos de Presupuesto de los Municipios y entidades de la Administración Pública no integrados en los proyectos mencionados, deberán ser congruentes con los objetivos y prioridades del Plan y los Programas a que se refiere esta Ley".

Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo

ARTICULO 32. Los Ayuntamientos tienen las siguientes atribuciones:

a) En materia de Política Interior:

VI. Formular, aprobar y aplicar los planes de desarrollo urbano municipal, de conformidad con las disposiciones aplicables

b) En materia de Administración Pública:

I. Elaborar, presentar y publicar, en el curso de los cuatro primeros meses (*) a partir de la fecha de la instalación del Ayuntamiento, el Plan Municipal de Desarrollo correspondiente a su período constitucional de gobierno.

ATRIBUTOS

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la dependencia o entidad mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Este apartado consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas **Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo**, o lo especificado en alguna otra normatividad que le resulte aplicable.

Con relación a un manual de organización de una Entidad, se considerarán las atribuciones conferidas en la Ley o decreto de creación y del reglamento interior de la misma.

En cada uno de los casos anteriores debe señalarse el título completo del ordenamiento, artículo y las fracciones correspondientes.

El reglamento Interior actual del municipio se publicó en el Periódico Oficial el pasado 29 de noviembre de 2005.

ESTRUCTURA ORGANICA

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

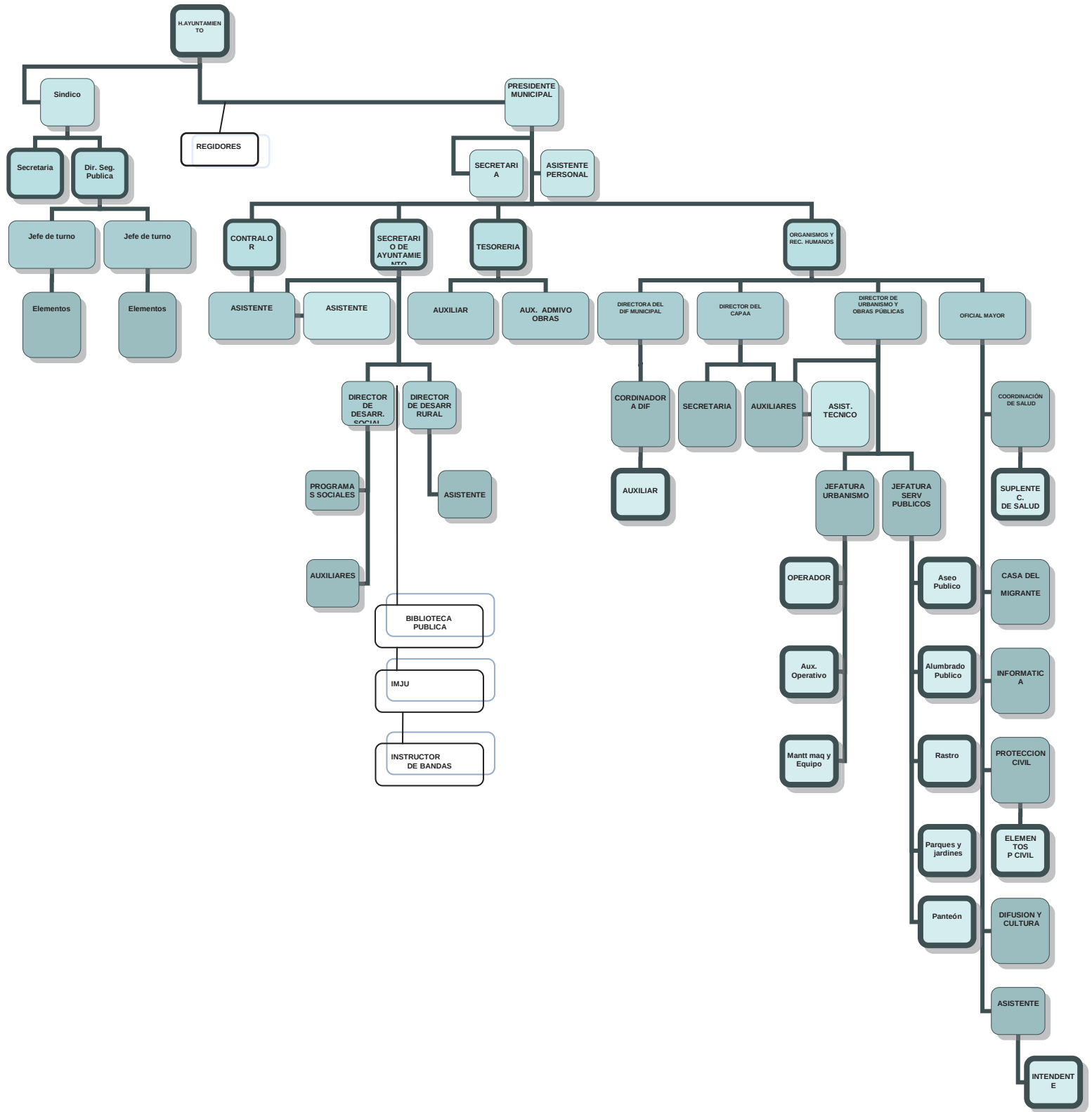
La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico.

Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

1. **Forma.**- se utilizará la figura del rectángulo.
2. **Dimensión de la Figura.**- el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
3. **Trazo.**- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
4. **Colocación de las figuras.**- las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
5. **Líneas de Conexión.**- Indican las relaciones entre los diferentes órganos.



TABULADOR DE SUELDOS

Con la finalidad de tener actualizado el control presupuestal en relación a las pagos por sueldos del personal debemos de preparar un tabulado de percepciones considerando un importe inicial por el tiempo de prueba, un nivel medio base y un nivel alto que pueden llegar a ganar de acuerdo al desempeño que puedan tener

Más adelante se señalan el tipo de puesto y su descripción de actividades

PUESTO	CATEGO	ACTUAL	MINIMO	MEDIA	ALTA
PRESIDENTE	A	\$18,000.00	\$20,000.00	\$23,000.00	\$25,000.00
CONTRALOR	A	\$11,700.00	\$13,000.00	\$16,000.00	\$18,000.00
REGIDOR DE URBANISMO Y OBRAS PUBLICAS	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDOR DE ASUNTOS AGROPECUARIOS Y PESCA	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDOR DE LA MUJER JUVENTUD Y EL DEPORTE	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDORA DE EDUCACION PUBLICA CULTURA Y TURISMO	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDOR DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDOR DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
REGIDOR DE PLANEACION, PROGRAMACION Y DESARROLLO MUNICIPAL	A	\$9,000.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$15,000.00
SECRETARIA	A	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,800.00
SECRETARIA	B	-	\$3,500.00	\$4,100.00	\$5,200.00
SECRETARIA	C	-	\$3,000.00	\$3,500.00	\$4,100.00
ASISTENTE DE PRESIDENCIA	A	\$5,250.00	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,800.00
SECRETARIO DE AYUNTAMIENTO	A	\$11,700.00	\$13,000.00	\$16,000.00	\$18,000.00
COR DE DESARRO SOCIAL	A	\$8,010.00	\$8,500.00	\$9,100.00	\$10,000.00
PROGRAMAS SOCIALES	A	\$4,370.10	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,200.00
BIBLIOTECA	A	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,500.00
IMJU	A	\$2,151.90	\$2,500.00	\$3,200.00	\$4,000.00
INSTRUCTOR DE BANDAS	A	\$3,654.00	\$3,800.00	\$4,100.00	\$4,600.00
DIR DE DES RURAL	B	\$8,010.00	\$8,500.00	\$9,100.00	\$10,000.00
ASISTENTE CODINADOR SOCIAL	A	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,500.00
ASISTENTE DESARROLLO SOCIAL	A	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,500.00
APOYO DESARROLLO SOCIAL	A	\$3,144.00	\$3,300.00	\$3,700.00	\$4,000.00
ASISTENTE SECRETARIA	A	\$6,192.30	\$7,000.00	\$7,500.00	\$8,100.00
OFICIAL MAYOR	A	\$11,700.00	\$13,000.00	\$16,000.00	\$18,000.00
INTENDENTE	A	\$3,499.80	\$3,800.00	\$4,200.00	\$4,800.00
INTENDENTE	B	\$3,331.80	\$3,500.00	\$4,000.00	\$4,500.00
DIRECTORA DE CASA DE LA CULTURA	C	\$4,065.90	\$4,800.00	\$5,500.00	\$6,300.00
SUBDIRECTORA CASA DE LA CULTURA	C	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,800.00
INSTRUCTOR DE CASA DE LA CULTURA	C	\$3,331.80	\$3,500.00	\$3,850.00	\$4,100.00
SECRETARIA DE CASA DE CULTURA	B	\$3,331.80	\$3,500.00	\$4,100.00	\$5,200.00
CASA DEL MIGRANTE	A	\$4,065.90	\$4,800.00	\$5,500.00	\$6,300.00
TESORERA	A	\$11,700.00	\$13,000.00	\$16,000.00	\$18,000.00
SECRETARIA Y CAJERA	A	\$4,066.00	\$4,500.00	\$5,000.00	\$5,500.00
AUXILIAR CONTABLE	A	\$4,370.00	\$4,700.00	\$5,200.00	\$5,800.00
AUXILIAR CONTABLE	A	\$4,611.90	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
SINDICO	A	\$15,300.00	\$16,500.00	\$18,000.00	\$20,000.00

Tesis: Clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán
Maestría en Administración

PUESTO	CATEGO	ACTUAL	MINIMO	MEDIA	ALTA
JURIDICO	A	\$7,410.30	\$7,500.00	\$7,850.00	\$8,200.00
DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS	A	\$11,700.00	\$13,000.00	\$16,000.00	\$18,000.00
SUBDIRECT URB. Y OBRAS PUBLICAS	A	\$8,850.00	\$9,300.00	\$9,800.00	\$10,900.00
JEFE DEL DEPTO. DE URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS	A	\$8,566.50	\$8,900.00	\$9,400.00	\$10,500.00
AUXILIAR DE URBANISMO	A	\$5,242.00	\$5,600.00	\$6,000.00	\$6,300.00
CHOFER DE VOLTEO	A	\$3,889.80	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,800.00
OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	A	\$4,719.90	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
MAESTRO ALBAÑIL	A	\$3,499.80	\$3,750.00	\$4,050.00	\$4,550.00
AUXILIAR GENERAL DE OBRAS	A	\$3,540.60	\$3,800.00	\$4,100.00	\$4,600.00
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA EN EL RASTRO MUNICIPAL	A	\$3,105.30	\$3,400.00	\$3,800.00	\$4,300.00
PANTEONERO	A	\$2,418.00	\$2,700.00	\$3,000.00	\$3,300.00
VEDOR DEL RASTRO	A	\$2,418.00	\$2,700.00	\$3,000.00	\$3,300.00
MACH.	A	\$3,769.50	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,600.00
AUXILIAR DE ELECTRICISTA	A	\$2,952.00	\$3,300.00	\$3,600.00	\$4,000.00
JARDINERO	C	\$1,860.00	\$2,200.00	\$2,550.00	\$2,800.00
CHOFER DE CARRO RECOLECTOR DE LA BASURA	A	\$4,408.50	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
JARDINERO	B	\$2,152.00	\$2,500.00	\$3,200.00	\$4,000.00
AUXILIAR ALBAÑIL	A	\$2,740.00	\$2,900.00	\$3,200.00	\$3,600.00
ASEO PUBLICO	A	\$3,325.80	\$3,500.00	\$4,100.00	\$5,200.00
MANTTO. DE MAQ. Y EQ.	A	\$5,950.20	\$6,300.00	\$6,700.00	\$7,000.00
AYUDANTE DE MECANICO	A	\$4,080.00	\$4,600.00	\$5,100.00	\$5,700.00
OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	A	\$4,719.90	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
JEFE DEL DEPTO. DE SERVICIONS	A	\$8,566.50	\$8,900.00	\$9,400.00	\$10,500.00
CHOFER DE PIPA	A	\$4,387.50	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
OPER MOTORCONFORMDORA	A	\$4,719.90	\$5,000.00	\$5,500.00	\$6,100.00
AYUDANTE DE OBRAS VARIAS	A	\$2,740.00	\$2,900.00	\$3,200.00	\$3,600.00
SECRETARIA DE RASTRO MUNICIPAL	B	\$3,331.80	\$3,500.00	\$4,100.00	\$5,200.00
SECRETARIA DE OBRAS Y URBANISMO	A	\$3,696.00	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,800.00
JARDINERO	A	\$3,769.50	\$4,200.00	\$5,000.00	\$5,600.00
DIRECTOR DE SEGURIDAD PUBLICA	A	\$11,700.00	\$12,500.00	\$14,000.00	\$15,000.00
OFICIAL DE POLICIA	A	\$5,250.00	\$5,600.00	\$6,000.00	\$6,300.00
OFICIAL DE POLICIA	B	-	\$5,000.00	\$5,300.00	\$5,600.00
OFICIAL DE POLICIA	C	-	\$4,800.00	\$5,100.00	\$5,400.00
DIRECTOR DE PROTECCION CIVIL	A	\$4,999.80	\$5,300.00	\$5,700.00	\$6,000.00
ELEMENTO DE PROTECCION CIVIL	B	\$2,778.30	\$3,100.00	\$3,500.00	\$3,900.00
ELEMENTO DE PROTECCION CIVIL	A	\$3,499.80	\$3,750.00	\$4,050.00	\$4,550.00
ELEMENTO DE PROTECCION CIVIL	C	\$2,151.90	\$2,500.00	\$3,200.00	\$4,000.00
1er. COMANDANTE DE POLICIA	A	\$6,495.00	\$6,700.00	\$7,000.00	\$7,300.00
2 COMANDANTE DE POLICIA	A	\$5,730.00	\$6,000.00	\$6,300.00	\$6,800.00

DESCRIPCION DE PUESTO

AUTORIDADES

Son las personas responsables política y administrativamente hablando, ante la comunidad, por haber sido mediante el voto directo y secreto.

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
CONFIANZA	PRESIDENTE MUNICIPAL	CONCEPTO ES EL REPRESENTANTE POLÍTICO Y ADMINISTRATIVO DEL AYUNTAMIENTO, ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN Y DESPACHO DE LOS ASUNTOS Y DECISIONES QUE DETERMINE EN GOBIERNO DELIBERANTE. ES EL REPRESENTANTE DE MAYOR RANGO, MÁS NO DE MAYOR JERARQUÍA AL INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO. REPRESENTA AL MUNICIPIO, CON LA AUTORIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO, EN LOS ASUNTOS LEGALES EN LOS QUE SEA PARTE CUANDO EL SÍNDICO ESTÉ INCAPACITADO PARA ELLO O SE NIEGUE A CUMPLIR CON SU FUNCIÓN. EN TÉRMINOS GENERALES, LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN LAS LEYES ORGANICAS MUNICIPALES SON LAS SIGUIENTES: - PLANEAR, PROGRAMAR, PRESUPUESTAR, COORDINAR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL QUE SE CREEN POR ACUERDO DEL AYUNTAMIENTO. - CUMPLIR Y HACER CUMPLIR EN EL MUNICIPIO LAS LEYES, LOS REGLAMENTOS Y LAS RELACIONES DEL AYUNTAMIENTO CON LOS PODERES DEL GOBIERNO DEL ESTADO Y DE LA FEDERACIÓN, ASÍ COMO CON OTROS AYUNTAMIENTOS DE LA ENTIDAD. - CONVOCAR Y PRESIDIR LAS SESIONES DEL AYUNTAMIENTO Y EJECUTAR LOS ACUERDOS Y DECISIONES DEL MISMO. - INFORMAR A LA POBLACIÓN EN SESIÓN PÚBLICA Y SOLEMNE DEL AYUNTAMIENTO, LA CUAL DEBE CELEBRARSE AL FINAL DE CADA AÑO, SOBRE EL ESTADO QUE GUARDA LA ADMINISTRACIÓN Y EL AVANCE DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS MUNICIPALES DURANTE ESE AÑO. - PROPONER AL AYUNTAMIENTO LAS COMISIONES EN QUE DEBEN INTEGRARSE LOS REGIDORES Y EL (LOS) SÍNDICO (S) MUNICIPAL (ES). - PRESENTAR A CONSIDERACIÓN DEL CABILDO PARA SU APROBACIÓN, LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL, LOS PROGRAMAS ANUALES DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES QUE CORRESPONDAN A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. - PROMOVER LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO MUNICIPAL. - CELEBRAR TODOS LOS ACTOS, CONVENIOS Y CONTRATOS NECESARIOS PARA EL DESPACHO DE LOS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y LA ATENCIÓN DEL DESARROLLO URBANO, RURAL Y DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES. - INFORMAR, DURANTE LAS SESIONES ORDINARIAS DEL AYUNTAMIENTO, SOBRE EL ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y EL AVANCE DE SUS

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		PROGRAMAS. - PROMOVER LA FORMACIÓN DE LOS ORGANISMOS MUNICIPALES DE PLANEACIÓN Y PRESIDIR SUS REUNIONES DE TRABAJO. - VIGILAR LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO MUNICIPAL. - DISPONER EL NOMBRAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO QUE LE CORRESPONDEN, DE CONFORMIDAD A LAS DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS QUE EMITA EL AYUNTAMIENTO. - EL PRESIDENTE MUNICIPAL PODRÁ AUSENTARSE DEL MUNICIPIO HASTA POR 30 DIAS PARA LA GESTIÓN DE ASUNTOS OFICIALES DEL AYUNTAMIENTO. - LAS DEMÁS QUE SEÑALE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS, LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, LAS LEYES QUE DE ESTAS EMANEN, LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, SUS REGLAMENTOS Y OTRAS DISPOSICIONES DEL ORDEN MUNICIPAL.
CONFIANZA	SÍNDICO	CONCEPTO: EL SÍNDICO ES LA PERSONA QUE CUMPLE CON LAS TAREAS JURÍDICAS, PATRIMONIALES Y TIENE INJERENCIA EN LA REVISIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA; ES, ADEMÁS, EL REPRESENTANTE LEGAL DEL AYUNTAMIENTO ANTE LOS TRIBUNALES, ASÍ COMO REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD CUANDO ASUME LAS FUNCIONES DE MINISTERIO PÚBLICO. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL SÍNDICO - ACUDE CON DERECHO DE VOZ Y VOTO A LAS SESIONES DEL AYUNTAMIENTO Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS. - COORDINA LA COMISIÓN DE HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL Y VIGILA LA CORRECTA RECAUDACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICO. - REvisa Y, SI ESTÁ DE ACUERDO, SUSCRIBE LOS ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS, LA CUENTA PÚBLICA MUNICIPAL Y LOS ESTADOS FINANCIEROS. - DESEMPEÑA LAS COMISIONES QUE LE ENCOMIENDE EL AYUNTAMIENTO E INFORMA DE LAS GESTIONES REALIZADAS. - VIGILA QUE EL AYUNTAMIENTO CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES QUE SEÑALA LA LEY Y CON LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS. - PROPONE LA FORMULACIÓN, EXPEDICIÓN, MODIFICACIÓN O REFORMA DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES Y DEMÁS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS. - RESPETA LOS ACUERDOS QUE TOMA EL AYUNTAMIENTO. - ANALIZA, DISCUTE Y VOTA LOS ASUNTOS QUE SE TRATAN EN LAS SESIONES. - PARTICIPA EN LAS CEREMONIAS CÍVICAS QUE SE LEVAN A CABO EN EL MUNICIPIO. - INTERVIENE EN LOS ACTOS JURÍDICOS QUE REALIZA EL AYUNTAMIENTO EN MATERIA DE PLEITOS Y COBRANZAS. - FUNGE COMO AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO EN LOS CASOS Y CONDICIONES QUE DETERMINA LA LEY ORGÁNICA DE LA MATERIA.
CONFIANZA	REGIDORES	CONCEPTO: SON LOS REPRESENTANTES POPULARES EN EL AYUNTAMIENTO QUE ATIENDEN LAS DIFERENTES RAMAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL, VIGILANDO Y PROCURANDO QUE SU DESPACHO SEA EL ADECUADO PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTO

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		DE LA COMUNIDAD. SU PARTICIPACIÓN EN EL H. AYUNTAMIENTO ES FUNDAMENTAL EN EL ANÁLISIS, DELIBERACIÓN Y TOMA DE DECISIONES RESPECTO A LOS ASUNTOS QUE RIGE EL GOBIERNO MUNICIPAL. ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS REGIDORES. - ACUDEN CON DERECHO DE VOZ Y VOTO A LAS SESIONES DEL AYUNTAMIENTO Y VIGILAN EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACUERDOS. - DESEMPEÑAN LAS COMISIONES QUE LES ENCOMIENDA EL AYUNTAMIENTO E INFORMAN CON LA PERIODICIDAD QUE SE LES SEÑALE, SOBRE LAS GESTIONES REALIZADAS. - PROMUEVEN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN APOYO A LOS PROGRAMAS DEL AYUNTAMIENTO. - VIGILA QUE EL AYUNTAMIENTO CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES QUE ESTABLECEN LAS LEYES Y CON LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS, Y EN SU CASO, SUPERVISA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL RAMO DE LA ADMINISTRACIÓN QUE SE LE ENCOMENDARON, ASÍ COMO PROPONE LAS MODIFICACIONES A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS SISTEMAS DE TRABAJO RESPECTIVOS. - PROMUEVE LA FORMULACIÓN, EXPEDICIÓN, MODIFICACIÓN O REFORMA DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES Y DEMÁS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS. - RESPETA LOS ACUERDOS TOMADOS POR EL AYUNTAMIENTO DE CONFORMIDAD A LAS DISPOSICIONES LEGALES Y VIGILA SU DEBIDO CUMPLIMIENTO. - ANALIZA, DISCUTE Y VOTA LOS ASUNTOS QUE SE TRATAN EN LAS SESIONES. - PARTICIPA EN LAS CEREMONIAS CÍVICAS QUE SE REALIZAN EN EL AYUNTAMIENTO. - SE ENCUENTRA INFORMADO SOBRE EL ESTADO FINANCIERO Y PATRIMONIAL DEL MUNICIPIO Y DE LA SITUACIÓN EN GENERAL DEL AYUNTAMIENTO, TENIENDO ACCESO A LA INFORMACIÓN RESPECTIVA. - SUPLE, CUANDO ASÍ LO ESTABLECE LA LEY ORGÁNICA, LAS FALTAS TEMPORALES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL. - ADEMÁS DE AQUELLAS QUE SEÑALAN LAS LEYES ORGÁNICAS, EN REGLAMENTOS MUNICIPALES Y EN LOS ACUERDOS DEL AYUNTAMIENTO.

FUNCIONARIOS

Son las personas que ocupan los mandos superiores y medios de la administración. Su principal función es la de instrumentar, operar y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por el Presidente Municipal, o en su caso por el Cabildo

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
CONFIANZA	SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO	CONCEPTO ES LA PERSONA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE DEL PRESIDENTE MUNICIPAL. FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO - AUXILIA AL PRESIDENTE MUNICIPAL EN LA CONDUCCIÓN

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		DE LA POLÍTICA INTERIOR DEL MUNICIPIO, ASI COMO EJECUTA LOS PROGRAMAS QUE LE CORRESPONDEN EN EL CONTEXTO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y DE LAS DISPOSICIONES MUNICIPALES APLICABLES, ADEMÁS VIGILA QUE TODOS LOS ACTOS DEL AYUNTAMIENTO SE REALICEN CON ESTRICTO APEGO A DERECHO. - FOMENTA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS PROGRAMAS DE BENEFICIO SOCIAL Y EN LAS INSTANCIAS U ORGANISMOS MUNICIPALES QUE CORRESPONDE Y ORGANIZA, OPERA Y ACTUALIZA EL ARCHIVO DEL AYUNTAMIENTO Y EL ARCHIVO HISTÓRICO MUNICIPAL, COORDINA LAS ACCIONES DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA QUE REALIZA EL GOBIERNO MUNICIPAL. - COORDINA LA ACCIÓN DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS Y DEMÁS REPRESENTANTES DEL AYUNTAMIENTO EN LA DIVISIÓN POLÍTICO-TERRITORIAL DEL MUNICIPIO. - EXPIDE CERTIFICACIONES SOBRE ACTOS Y RESOLUCIONES DE COMPETENCIA MUNICIPAL. - COORDINA LA ELABORACIÓN DE LOS INFORMES ANUALES Y/O ADMINISTRATIVOS DEL PRESIDENTE MUNICIPAL Y COORDINA LAS FUNCIONES DE LOS TITULARES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO Y LAS QUE DETERMINA LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, EL BANDO DE GOBIERNO MUNICIPAL, LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES Y LAS DEMÁS DISPOSICIONES APLICABLES. ADEMÁS DE LAS ATRIBUCIONES DE LA DEPENDENCIA A SU CARGO, EL SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO, SIN SER MIEMBRO DEL CABILDO, TIENE LAS SIGUIENTES FUNCIONES: - ACUERDA DIRECTAMENTE CON EL PRESIDENTE MUNICIPAL, ADEMÁS CITA OPORTUNAMENTE POR ESCRITO A LAS SESIONES DEL AYUNTAMIENTO, PREVIO ACUERDO DEL PRESIDENTE MUNICIPAL Y ACUDE A LAS MISMAS CON VOZ INFORMATIVA PERO SIN VOTO. - FORMULA LAS ACTAS DE SESIÓN DEL AYUNTAMIENTO Y LAS ASIENTA EN LOS LIBROS CORRESPONDIENTES, Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DEL AYUNTAMIENTO E INFORMA OPORTUNAMENTE LO PROCEDENTE AL PRESIDENTE MUNICIPAL. - AUXILIA EN LA ATENCIÓN DE LA AUDIENCIA DEL PRESIDENTE MUNICIPAL PREVIO ACUERDO Y LAS QUE ESTABLECE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES Y LAS DEMÁS DISPOSICIONES APLICABLES.
CONFIANZA	TESORERO MUNICIPAL	CONCEPTO DEPENDE DIRECTAMENTE DEL PRESIDENTE MUNICIPAL, ES NOMBRADO POR LOS MIEMBROS DEL AYUNTAMIENTO Y ES RESPONSABLE DIRECTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA HACIENDA MUNICIPAL. REALIZA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES. - RECAUDA LOS IMPUESTOS, DERECHOS, PRODUCTOS, APROVECHAMIENTOS Y DEMÁS CONTRIBUCIONES MUNICIPALES, ASÍ COMO LAS PARTICIPACIONES FEDERAL Y ESTATAL Y LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS QUE SE ESTABLECEN A FAVOR DEL MUNICIPIO. - ELABORA EL PROYECTO DE LEY DE INGRESOS DE CADA EJERCICIO FISCAL Y LO SOMETA A CONSIDERACIÓN DEL AYUNTAMIENTO. - ELABORA EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE CADA EJERCICIO FISCAL Y LO SOMETE A CONSIDERACIÓN DEL

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		AYUNTAMIENTO. - CUMPLE Y HACE CUMPLIR LOS CONVENIOS DE COORDINACIÓN FISCAL QUE SIGNA EL AYUNTAMIENTO. - EJERCE EL PRESUPUESTO DE EGRESOS, LLEVA LA CONTABILIDAD GENERAL, EL CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL Y EFECTÚA LOS PAGOS DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS APROBADOS. - EJECUTA LOS PROGRAMAS QUE LE CORRESPONDEN, CON EL CONTEXTO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO; Y LAS DEMÁS QUE ESTABLECE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, EL BANDO DE GOBIERNO MUNICIPAL, LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES Y LAS DEMÁS DISPOSICIONES APLICABLES.
CONFIANZA	CONTRALOR MUNICIPAL	CONCEPTO EL CONTROL INTERNO, EVALUACIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, ESTAN A CARGO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL, CUYO TITULAR SERÁ NOMBRADO A PROPUESTA DE LOS MIEMBROS DEL AYUNTAMIENTO, CON LA APROBACIÓN DE LAS DOS TERCERAS PARTES. EL NOMBRAMIENTO SE LLEVARÁ A CABO DURANTE LOS PRIMEROS TREINTA DÍAS DE GOBIERNO. ATRIBUCIONES DEL CONTRALOR MUNICIPAL: - PRESENTAR AL AYUNTAMIENTO UN PLAN DE TRABAJO ANUAL EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO. - PROPONER Y APLICAR NORMAS Y CRITERIOS EN MATERIA DE CONTROL Y EVALUACIÓN QUE DEBAN OBSERVAR LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. - VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y SUS PROGRAMAS. - REALIZAR AUDITORIAS PERIODICAMENTE A LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. - VIGILAR LA CORRECTA APLICACIÓN DEL GASTO PÚBLICO - PRESENTAR TRIMESTRALMENTE AL AYUNTAMIENTO, UN INFORME DE ACTIVIDADES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL, SEÑALANDO LAS IRREGULARIDADES QUE SE HAYAN DETECTADO EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN. - VERIFICAR QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, CUENTE CON EL REGISTRO E INVENTARIO ACTUALIZADO DE LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES DEL MUNICIPIO. - VIGILAR QUE LAS ADQUISICIONES, ENAJENACIONES Y ARRENDAMIENTOS DE LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES QUE REALICE EL AYUNTAMIENTO Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES, SE SUPEDITEN A LO ESTABLECIDO POR LA LEY ORGANICA MUNICIPAL. - VIGILAR QUE LA OBRA PÚBLICA MUNICIPAL SE AJUSTE A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY DE OBRA PÚBLICA EN EL ESTADO DE MICHOACÁN Y DEMÁS DISPOSICIONES APLICABLES EN LA MATERIA. - ESTABLECER Y OPERAR UN SISTEMA DE QUEJAS, DENUNCIAS Y SUGERENCIAS. - PARTICIPAR EN LA ENTREGA-RECEPCIÓN DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. - VERIFICAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA TESORERÍA MUNICIPAL, ASÍ COMO REVISAR LA INTEGRACIÓN, LA REMISIÓN EN TIEMPO Y LA DE CORREGIR OBSERVACIONES DE LA CUENTA PÚBLICA MUNICIPAL. - VIGILAR EL COMPORTAMIENTO DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES, DE ACUERDO A LA LEY DE

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN. - VIGILAR EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, A FIN DE QUE EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES APLIQUEN CON EFICIENCIA LOS RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIALES. - VIGILAR QUE LAS FUNCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES SE REALICEN CONFORME A LA LEY. - PROPONER AL PERSONAL REQUERIDO PARA AUXILIARLO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, DE ACUERDO A LAS CONDICIONES PRESUPUESTALES DEL MUNICIPIO. - LAS DEMÁS QUE LE CONFIERA LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL U OTRAS LEYES, REGLAMENTOS Y ACUERDOS DEL AYUNTAMIENTO.
CONFIANZA	OFICIAL MAYOR	CONCEPTO ES LA PERSONA DESIGNADA POR EL PRESIDENTE MUNICIPAL PREVIO ACUERDO DEL AYUNTAMIENTO QUE LLEVA UN CONTROL EN CUESTIÓN DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO Y REALIZA LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ASIGNADAS POR EL PRESIDENTE MUNICIPAL, LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL, EL BANDO DE GOBIERNO MUNICIPAL Y LOS REGLAMENTOS RESPECTIVOS. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL. - AUTORIZACIÓN DE PERMISOS Y AUSENCIAS DEL PERSONAL POR ENFERMEDAD O CAUSAS DE FUERZA MAYOR, PREVIO CONSENTIMIENTO DE LOS JEFES INMEDIATOS. - AUTORIZACIÓN DE GASTOS MEDICOS QUE LO JUSTIFIQUEN - ELABORACIÓN DE CALENDARIO DE VACACIONES. - AUTORIZACIÓN DE COMPRAS MENORES. - REALIZACIÓN DE EXPEDIENTES PERSONALES DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO. - REALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO. - ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO DE BIENES DEL AYUNTAMIENTO. - ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIAL DE PAPELERÍA, LIMPIEZA Y CONSUMIBLES. - SOLICITAR LAS COTIZACIONES EN COMPRAS DIVERSAS - AUTORIZACIÓN DE PAGO DE GASTOS MÉDICOS DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO. - SEGUIMIENTO A LAS DECLARACIONES PATRIMONIALES DE FUNCIONARIOS Y AUTORIDADES MUNICIPALES - ELABORACIÓN DE BITÁCORAS. - ELABORACIÓN DE NÓMINA DE PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO. - REALIZACIÓN DEL PADRON DE PROVEEDORES DEL MUNICIPIO. - LAS DEMÁS QUE LE CONFIERA LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL U OTRAS LEYES, REGLAMENTOS Y ACUERDOS DEL AYUNTAMIENTO.
CONFIANZA	DIRECTOR DE PLANEACION Y EJECUCION DE OBRA PUBLICA Y URBANISMO	CONCEPTO ES LA PERSONA ASIGNADA POR EL PRESIDENTE MUNICIPAL PREVIO ACUERDO DEL AYUNTAMIENTO QUE EJECUTA LAS OBRAS PÚBLICAS Y LAS ACCIONES QUE LE SON ASIGNADAS POR LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL Y EL BANDO DE GOBIERNO Y LOS

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		REGLAMENTOS RESPECTIVOS, EN LOS QUE SE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE SU DIRECCIÓN. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - EJECUCIÓN DE LAS OBRAS PÚBLICAS. - SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS OBRAS QUE SE REALIZAN. - CONTROL INTERNO DE SU DIRECCIÓN. - ELABORACIÓN DE BITÁCORAS DE OBRA. - ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS DE OBRAS. - GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE OBRAS CONVENIDAS CON EL GOBIERNO DEL ESTADO. - GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO PARA OBRA PÚBLICA. - SUBDIVISIONES DE PREDIOS. - ATIENDE AL PÚBLICO EN GENERAL. - SUPERVISA EL PRESUPUESTOS DE OBRA PÚBLICA. - ELABORA DEL PROGRAMA DE LABORES DEL PERSONAL ADSCRITO A SU DEPARTAMENTO - TODO LO RELACIONADO A LA OBRA PÚBLICA MUNICIPAL.
CONFIANZA	DIRECTOR DE SEGURIDAD PÚBLICA	CONCEPTO ES LA PERSONA QUE ESTÁ AL MANDO DEL PRESIDENTE MUNICIPAL EN LOS TÉRMINOS DEL REGLAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA MUNICIPAL, ACATA LAS ORDENES DEL GOBERNADOR DEL ESTADO QUE LE TRANSMITE EN LOS CASOS QUE ÉSTE JUZGA DE FUERZA MAYOR O ALTERACIÓN GRAVE DEL ORDEN PÚBLICO. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - COORDINA LOS GRUPOS DE POLICÍA Y A SUS COMANDANTES. - FORMA PARTE DEL CONSEJO MUNICIPAL DE SEGURIDAD PÚBLICA. - REALIZA RECORRIDOS DE VIGILANCIA POR LAS DIFERENTES COMUNIDADES DEL MUNICIPIO. - SE ENCUENTRA COORDINADO CON LOS ENCARGADOS DEL ORDEN PARA LA CORRECTA VIGILANCIA Y REPORTE DE CUALQUIER INCIDENTE QUE SE PUDIERA PRESENTAR. - OBTIENE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN POLICIACA EN LOS DIFERENTES CURSOS Y SEMINARIOS A LOS QUE ES REQUERIDO POR LA DIRECCIÓN ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA. - RECLUTA Y REALIZA LAS EVALUACIONES PERTINENTES AL PERSONAL QUE SE INCORPORA A SU DIRECCIÓN.
CONFIANZA	DIRECTOR DE DESARROLLO RURAL	CONCEPTO ES LA PERSONA QUE EN COORDINACIÓN CON EL REGIDOR DE ASUNTOS AGROPECUARIOS LLEVA A CABO DISTINTOS PROGRAMAS DIRIGIDOS ESPECÍFICAMENTE AL CAMPO Y SUS PRODUCTORES. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATIENDE A PRODUCTORES DEL MEDIO RURAL Y A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES FEDERALES Y ESTATALES. - ELABORA UN PLAN DE TRABAJO ANUAL QUE PRESENTA AL AYUNTAMIENTO PARA SU APROBACIÓN. - COORDINA Y DA SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS AUTORIZADOS. - COORDINA MENSUALMENTE LA CONVOCATORIA A SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS Y TALLERES

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		DE CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE. - PROMUEVE Y MANTIENE COORDINACIÓN CON LAS DIFERENTES INSTANCIAS QUE CELEBRAN CONVENIOS CON EL MUNICIPIO Y AQUELLAS QUE PROVEEN SERVICIOS Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES. - COORDINA LOS PROGRAMAS DESCENTRALIZADOS Y MUNICIPALIZADOS DERIVADOS DE LOS CONVENIOS REALIZADOS POR EL AYUNTAMIENTO CON OTRAS AUTORIDADES DEL ESTADO Y LA FEDERACIÓN Y ESTABLECE LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SU CONTROL Y EVALUACIÓN DE CONTROL DE CONFORMIDAD CON ALIANZA MUNICIPALIZADA. - PLANEA, FORMULA Y DISEÑA LAS PROPUESTAS DE POLÍTICAS MUNICIPALES DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE Y LAS PROMUEVE ANTE CABILDO Y LA COMISIÓN DEL RAMO QUE CORRESPONDE. - PROMUEVE Y DIFUNDE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL CAMPO Y A LOS PRODUCTORES. - ORGANIZA Y OPERA LA VENTANILLA ÚNICA DE TRÁMITES Y SERVICIOS PARA EL DESARROLLO RURAL. - INTEGRA EL PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL. - COORDINA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS MUNICIPALES DE PROMOCIÓN ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO RURAL. - Y TODO LO RELACIONADO A DESARROLLO RURAL EN EL MUNICIPIO.
CONFIANZA	DIRECTOR DE PROTECCIÓN CIVIL	CONCEPTO S EL COORDINADOR DE LOS ELEMENTOS DEBIDAMENTE CAPACITADOS Y PREPARADOS PARA CONTROLAR Y EXTINGUIR INCENDIOS, BRINDAR SEGURIDAD A LA POBLACIÓN CONTRA LOS PELIGROS O DAÑOS CAUSADOS POR EXPLOSIONES Y SINIESTROS SIMILARES, ATENCIÓN INMEDIATA EN ACCIDENTES T PERSONAS QUE REQUIEREN EL SERVICIO DE ATENCIÓN PÀRAMÉDICA DE URGENCIA PARA SU TRASLADO A LOS DIFERENTES HOSPITALES Y CENTROS DE ATENCIÓN DE SALUD. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - TIENE A SU CARGO A CINCO PARAMÉDICOS CERTIFICADOS QUE CUBREN HORARIOS ESPECÍFICOS DE ATENCIÓN, A QUIENES COORDINA EN SUS FUNCIONES. - ES RESPONSABLE DE LA DELEGACIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL MUNICIPAL ANTE EL SISTEMA ESTATAL DE PROTECCIÓN CIVIL. - TIENE A SU RESPONSABILIDAD EL MANTENIMIENTO DE LA AMBULANCIA Y UNIDADES QUE EL ESTADO DESIGNE AL MUNICIPIO. - ES RESPONSABLE DE HABILITAR CON EL EQUIPO NECESARIO LAS AMBULANCIAS QUE SE ENCUENTRÉN EN SERVICIO Y A SU PERSONAL PARA UNA ÓPTIMA ATENCIÓN AL PÚBLICO. - REALIZA LOS REPORTES MENSUALES DE ACTIVIDADES DE SU DEPARTAMENTO.
CONFIANZA	DIRECTOR DE LA CASA DE LA CULTURA	CONFIANZA PERSONA ENCARGADA DE FOMENTAR LA CULTURA Y LOS VALORES CULTURALES A TODA LA POBLACIÓN MEDIANTE DISTINTAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN LA CASA DE LA CULTURA: - REALIZA EL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE LA CASA DE LA CULTURA.

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		- PLANEA LOS PROGRAMAS PARA DIFUSIÓN Y REALIZACIÓN DE EVENTOS CULTURALES EN EL MUNICIPIO. - PROCURA, GESTIONA Y PROMUEVE LA FORMACIÓN Y PERMANENCIA DE TALLERES EN LA CASA DE LA CULTURA. - VIGILA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS TALLERES CULTURALES Y LAS PERSONAS QUE LOS IMPARTEN. - ES RESPONSABLE DEL BUEN ESTADO DEL INMUEBLE Y MOBILIARIO UTILIZADOS EN LA DIFUSIÓN CULTURAL. - GESTIONA RECURSOS PARA LAS NECESIDADES DE LA CASA DE LA CULTURA. - RECIBE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA SECRETARIA DE CULTURA DEL ESTADO PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA Y SUS ACTIVIDADES. - REALIZA INFORMES TRIMESTRALES AL AYUNTAMIENTO DE LOS TRABAJOS Y LOGROS REALIZADOS. - SUPERVISA EL TRABAJO DEL PERSONAL BUSCANDO CURSOS Y PROGRAMAS PARA MEJORARLO. - ADMINISTRA LOS RECURSOS QUE INGRESAN A LA CASA DE LA CULTURA.
CONFIANZA	DIRECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS	CONCEPTO ES LA PERSONA QUE DIRIGE LOS TRABAJOS QUE TIENDEN A SATISFACER NECESIDADES PÚBLICAS, QUE DETERMINA LAS CONDICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS EN QUE DEBEN PRESTARSE, A FIN DE ASEGURAR UN MENOR COSTO, EFICIENCIA, CONTINUIDAD Y EFICACIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES QUE DEPENDEN DE SU DIRECCIÓN. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - COORDINA Y DIRIGE LOS TRABAJOS DEL PANTEÓN MUNICIPAL Y TODO LO RELACIONADO CON EL MISMO. - MANTIENE ESTRECHA RELACIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL RASTRO MUNICIPAL Y LOS SERVICIOS QUE PRESTA. - FORMA PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO QUE REALIZA REPARACIÓN, SUSTITUCIÓN Y EN SU CASO AMPLIACIÓN DEL ALUMBRADO PÚBLICO MUNICIPAL Y LOS EDIFICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES. - EN JARDINERÍA SUPERVISA LOS TRABAJOS QUE REALIZA SU PERSONAL Y SE ASEGURA QUE LOS JARDINES PÚBLICOS SE ENCUENTREN SIEMPRE EN CONDICIONES ADECUADAS. - EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIA SUPERVISA LOS TRABAJOS DE ASEO DE LUGARES PÚBLICOS Y DEL MANTENIMIENTO Y TRABAJO DE LOS ENCARGADOS DE LA RECOLECCIÓN DE BASURA, ASÍ COMO DE EL TRANSPORTE DE LA BASURA A SU DESTINO FINAL. - COORDINA EL PROGRAMA DE SEPARACIÓN DE RESIDUOS INSTITUIDO POR LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN. - PROPORCIONA A TODO EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO LOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SU TRABAJO EN COORDINACIÓN CON LA OFICIALIA MAYOR.
CONFIANZA	CORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL	CONCEPTO ES LA PERSONA ENCARGADA DE LLEVAR A CABO LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y APOYOS PARA LA COMUNIDAD, ESPECIALMENTE A LOS MÁS NECESITADOS. ACTIVIDADES QUE REALIZA:

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		- ATENCIÓN A ADULTOS MAYORES CON APOYO DE CANASTA BÁSICA, BECAS ECONÓMICAS Y DISTRIBUCIÓN DE DESPENSAS ALIMENTARIAS MUNICIPALES. - GESTIÓN DE DESCUENTOS EN HOSPITALES DE GOBIERNO A PERSONAS DE ESCASOS RECURSOS, DE MEDICAMENTOS. - COORDINADAMENTE CON EL DIF MUNICIPAL TRABAJA EN LOS PROGRAMAS DE SALUD PÚBLICA. - REALIZA CANALIZACIONES DE PERSONAS AL CENTRO DE REHABILITACIÓN Y RECUPERACIÓN DEL ESTADO (C.R.E.E.) - APOYA EN LA TRAMITACIÓN DE CERTIFICADOS DE ESTUDIOS. - ES RESPONSABLE DEL PROGRAMA ALFA TV. - APOYA EL PROGRAMA DE I.N.E.A EN EL MUNICIPIO. - RESPONSABLE DE LEVANTAR PADRÓN Y DISTRIBUIR EL CEMENTO DEL PROGRAMA PROVENIENTE DEL I.V.E.M. - RESPONSABLE DE LOS CURSOS TALLERES DE ECO-LÁMINA, ELABORACIÓN DE TABIQUE Y OTROS PARA BENEFICIO DE PERSONAS DE ESCASOS RECURSOS Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO.
CONFIANZA	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS	CONCEPTO DEPENDE DIRECTAMENTE DEL DIRECTOR DE URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS Y SU FUNCIÓN ES AUXILIARLO EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE CAMPO DE ESE DEPARTAMENTO. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL. - ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA TRÁMITES DE URBANISMO (LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN, CONSTANCIAS DE NÚMEROS OFICIALES, PERMISOS DE SUBDIVISIÓN, FUSIÓN, DICTÁMENES PARA FRACCIONAMIENTOS, NOTIFICACIONES, ETC.). - ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE OBRA. - ELABORACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS. - ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS, PROYECTOS Y DEMÁS DOCUMENTACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS. - SUPERVISIÓN DE OBRAS EN CAMPO. -
CONFIANZA	SUBDIRECTOR DE LA CASA DE LA CULTURA	CONCEPTO DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECTORA DE LA CASA DE LA CULTURA CON QUIEN COORDINA TODOS LOS PROYECTOS CULTURALES. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DESIGNADOS POR LA DIRECCIÓN. - COLABORA EN LA PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES PARA LA OPERATIVIDAD DE LA CASA DE LA CULTURA. - LLEVA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS ALUMNOS DE LA CASA DE LA CULTURA Y LOS TALLERES QUE CURSAN. - DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS PERMANENTES EN LA CASA DE LA CULTURA. - COORDINA, EJECUTA Y VIGILA EL DESARROLLO Y PLANEACIÓN DE LOS EVENTOS ORGANIZADOS POR LA

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		CASA DE LA CULTURA. - REALIZA LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECTORA EN SU AUSENCIA. - COLABORA EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES TRIMESTRALES DE TRABAJO. - VIGILA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DEL PERSONAL Y EL MANTENIMIENTO DEL INMUEBLE Y DEL MOBILIARIO.
CONFIANZA	COMANDANTE DE POLICÍA	CONCEPTO ES EL JEFE DE UN GRUPO DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD PÚBLICA QUE CUBRE POR LO REGULAR UN TURNO DE TRABAJO, DEPENDE DIRECTAMENTE DEL DIRECTOR DE SEGURIDAD PÚBLICA Y ES EL RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES QUE REALICEN SUS ELEMENTOS A CARGO. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - REALIZA RECORRIDOS DE VIGILANCIA POR LAS DIFERENTES COMUNIDADES DEL MUNICIPIO. - SE ENCUENTRA COORDINADO CON LOS ENCARGADOS DEL ORDEN PARA LA CORRECTA VIGILANCIA Y REPORTE DE CUALQUIER INCIDENTE QUE SE PUDIERA PRESENTAR. - COORDINA LOS OPERATIVOS DE VIGILANCIA Y PREVENCIÓN DEL DELITO. - DIRIGE LAS ACCIONES DE PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL MUNICIPIO. - REALIZA OPERATIVOS PARA AUXILIAR A PERSONAS QUE HAN SIDO VÍCTIMAS DE DELITOS.

EMPLEADOS:

Son las personas que apoyan y auxilian a las autoridades y a los funcionarios, ellos realizan, generalmente, las tareas físicas de los programas municipales.

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
BASE	CASA DEL MIGRANTE	CONCEPTO PROPORCIONA ATENCIÓN GRATUITA A LOS MIGRANTES Y SUS FAMILIAS QUE LO REQUIERAN DE ACUERDO A LOS CASOS NECESARIOS Y PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - <u>ASUNTOS CIVILES</u> - LOCALIZACIÓN DE PERSONAS PARA COBRO DE PENSIÓN ALIMENTARIA. - INDEMNIZACIONES POR ACCIDENTES AUTOMOVILÍSTICOS. - APOYO JURÍDICO PARA LA CUSTODIA DE HIJOS MENORES. - ASESORÍA PARA TRÁMITES DE DIVORCIO. - EXTRAVIADOS. - VIOLENCIA INTRAFAMILIAR. - <u>ASUNTOS PENALES</u> - PRESOS - CONDENADOS A PENA DE MUERTE - SOLICITUD DE TRASLADOS PARA CUMPLIR CONDENA EN EL ESTADO - <u>ASUNTOS LABORALES</u>

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		- INDEMNIZACIONES POR ACCIDENTES LABORALES - GESTIÓN PARA EL PAGO DE SEGURO - ASUNTOS MIGRATORIOS - ASESORÍA EN LA TRAMITACIÓN DE VISAS TURÍSTICAS O VISAS HUMANITARIAS - CONCERTACIÓN DE CITAS EN CIUDAD JUAREZ PARA VISAS "V" - <u>ASUNTOS ADMINISTRATIVOS</u> - EXTRAVÍO DE DINERO Y CHEQUES - TRASLADO DE OCCISOS - TRASLADO DE MENORES - APOYO ECONÓMICO PARA TRASLADA A E.U.A. EN CASO DE FUERZA MAYOR - APOYO PARA TRASLADO DE MIGRANTES DETENIDOS EN LA FRONTERA - <u>PROGRAMAS DE BENEFICIO DE LOS MIGRANTES MICHOACANOS, SUS FAMILIAS Y COMUNIDADES DE ORIGEN</u> - 3X1 PARA MIGRANTES - EDUCACIÓN A DISTANCIA - PROGRAMA DE SALUD PARA MIGRANTES - MICHOACÁN REGRESO SEGURO
BASE	OFICIAL DE POLICÍA	CONCEPTO PERSONA QUE SU PRINCIPAL FUNCION ES LA SEGURIDAD PUBLICA ACTIVIDADES QUE REALIZA: - RECIBE Y ACATA LAS ÓRDENES DE SUS SUPERIORES PARA MANTENER EL BUEN ORDEN Y PREVENIR EL DELITO EN EL MUNICIPIO. - REALIZA RECORRIDOS A PIE Y EN PATRULLA A LAS DIFERENTES COMUNIDADES Y DENTRO DE LA CABECERA MUNICIPAL. - ACUDE A LOS LLAMADO DE AUXILIO DE PERSONAS VÍCTIMAS DEL DELITO O EN CASO DE PRESENTARSE ALGUNA TENTATIVA DE COMETERSE UN DELITO. - RECIBE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA DESEMPEÑAR DE MANERA ÓPTIMA SUS FUNCIONES ANTE LA SOCIEDAD. -
BASE	ELEMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA Y CERTIFICADA COMO TÉCNICO EN URGENCIAS MÉDICAS QUE ATIENDE LOS LLAMADOS DE EMERGENCIA LAS 24 HORAS EN COORDINACIÓN CON LA UNIDAD ESTATAL DE PROTECCIÓN CIVIL. ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATENCIÓN A PACIENTES VÍCTIMAS DE ACCIDENTES O ENFERMOS QUE REQUIEREN SU TRASLADO URGENTE A ALGÚN HOSPITAL. - REALIZA CURSOS DE PRIMEROS AUXILIOS A LA POBLACIÓN EN GENERAL QUE ASÍ LO SOLICITE. - ATIENDE A LA CIUDADANÍA EN LLAMADOS DE AUXILIO POR SITUACIONES QUE PONGAN EN RIESGO SU INTEGRIDAD FÍSICA COMO INCENDIOS, DESASTRES NATURALES, ACCIDENTES, ETC. - RECIBE CAPACITACIÓN FRECUENTE EN LAS ÁREAS QUE CORRESPONDEN AL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. - PRESTA SERVICIO DE ATENCIÓN PARAMÉDICA A QUIENES LO NECESITEN EN EVENTOS PÚBLICOS MASIVOS.

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
BASE	INSTRUCTOR DE LA CASA DE LA CULTURA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA CUYA FUNCION PRINCIPAL ES LLEVAR CULTURA A LA CIUDADANIA ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ELABORA Y PRESENTA EL PLAN ANUAL DE TRABAJO. - PRESENTA UN INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES A LA DIRECTORA DE LA CASA DE LA CULTURA. - ES RESPONSABLE DE LA FORMACIÓN Y RENDIMIENTO DE SUS ALUMNOS DENTRO DEL TALLER QUE IMPARTE. - ASISTE A IMPARTIR SUS CLASES EN EL HORARIO ESTABLECIDO PREVIAMENTE POR LA DIRECTIVA DE LA CASA DE LA CULTURA. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CULTURALES. - PREPARA ACTIVIDADES DE CURSOS DE VERANO PARA EL PÚBLICO EN GENERAL. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CULTURALES CORRESPONDIENTES A LAS FIESTAS PATRIAS Y LAS FIESTAS DEL CANJE DE PRISIONEROS.
BASE	AUXILIAR BIBLIOTECARIA	CONCEPTO PERSONA ENCARGADA DEL RESGUADO DEL ASERVO CULTURAL DE LIBROS EN MUNICIPIO Y DEL ESPACIO FISICO QUE SE UTILIZA PARA CONSULTA DE LOS MISMOS ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL. - ELABORACIÓN DE CREDENCIALES DE LA BIBLIOTECA. - ELABORACIÓN DE VALES DE PRÉSTAMO A DOMICILIO. - ACTUALIZAR Y ORDENAR EL MATERIAL EXISTENTE. - DAR MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN AL MATERIAL DAÑADO. - ELABORACIÓN DE LOS REPORTE MENSUALES QUE ENTREGA A LA COORDINACIÓN ESTATAL. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	ENCARGADA DE IMJU	CONCEPTO PERSONA QUE ES VINCULO CON LA INSTITUCION ESTATAL PARA DIVERSAS ACTIVIDADES ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATIENDE Y ORIENTA A PERSONAS QUE ASISTEN A HACER USO DEL EQUIPO DE CÓMPUTO. - ENTREGA TARJETAS DE APOYO A JÓVENES MAYORES DE 12 AÑOS (PODER JOVEN) - DIFUNDE CONVOCATORIAS Y CAPACITA A LOS JÓVENES PARA QUE ASISTAN A TALES PROYECTOS. - AUXILIA AL PROGRAMA DE PREPARATORIA ABIERTA PROPORCIONANDO INFORMACIÓN SOBRE INSCRIPCIONES, FECHAS DE EXÁMENES, REUNIONES INFORMATIVAS, PRÉSTAMO DE LIBROS Y CALIFICACIONES. - REALIZA REGISTRO DE ACCESO Y SALIDA DE PERSONAS AL CENTRO INTERACTIVO, ASÍ COMO DATOS PERSONALES DE USUARIOS. - DAR MANTENIMIENTO AL EQUIPO DE CÓMPUTO. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	ENLACE DE OPORTUNIDADES	CONCEPTO ES EL ENLACE ENTRE EL GOBIERNO Y LA COMUNIDAD QUE REQUIERE DE LOS SERVICIOS Y APOYOS QUE OFRECE EL PROGRAMA OPORTUNIDADES, MISMO QUE TRABAJA EN COORDINACIÓN CON EL AYUNTAMIENTO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - COORDINA LA ENTREGA DE RECURSOS EN FORMA BIMESTRAL A TREINTA Y CINCO COMUNIDADES INCLUYENDO LA CABECERA MUNICIPAL. - REALIZA REUNIONES CON LAS PERSONAS BENEFICIADAS LOS DÍAS 20 DE CADA MES EN EL CENTRO DE SALUD. - REALIZA EL LEVANTAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE BENEFICIARIOS EN EL MUNICIPIO. - COORDINA CAPACITACIONES A BENEFICIARIOS POR PARTE DE PERSONAL CAPACITADO. - TRABAJA EN COORDINACIÓN CON INEA PARA REALIZAR EXÁMENES A TITULARES DE OPORTUNIDADES
BASE	AUXILIAR DE DESARROLLO RURAL	CONCEPTO PERSONA QUE APOYA EN EL AREA DE DESARROLLO RURAL ACTIVIDADES QUE REALIZA: - APOYO Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN - DESINFECCIÓN DE SEMILLAS CRIOLLAS - DISTRIBUCIÓN DE FERTILIZANTE ORGÁNICO - APOYO EN LA CAMPAÑA DE COMBATE AL CHAPULÍN - ESTABLECIMIENTO DE PARCELAS DEMOSTRATIVAS - PROPORCIONA RECOMENDACIONES A PRODUCTORES SOBRE PLAGAS EN LOS CULTIVOS. - APOYO EN LA RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE APOYO DE ALIANZA MUNICIPALIZADA. - DISTRIBUCIÓN DE AGROQUÍMICOS A LOS PRODUCTORES. - APOYO EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN - PARTICIPA EN LOS EVENTOS CÍVICOS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	ASISTENTE DE DESARROLLO SOCIAL	CONCEPTO PERSONA QUE APOYA EN EL AREA DE DESARROLLO SOCIAL ACTIVIDADES QUE REALIZA: - INVESTIGA, DIAGNOSTICA, ASESORA, ORIENTA, CAPACITA E INTERVIENE A FAVOR DE PERSONAS O COMUNIDADES EN SU ACCESO A LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA SOCIAL O POLÍTICAS SOCIALES. - GESTIONA. REHABILITA, COORDINA Y REINSERTA A LAS PERSONAS O COMUNIDADES QUE PRESENTAN CARENCIAS O PROBLEMAS EN SU CALIDAD DE VIDA (SALUD, PENSIONES, EDUCACIÓN, VIVIENDA, ETC.) - PARTICIPA EN LA ENTREGA DE CANASTA BÁSICA. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	AUXILIAR CONTABLE	CONCEPTO PERSONA QUE APOYA EN EL AREA DE TESORERIA

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		ACTIVIDADES QUE REALIZA: - COBRO Y MODIFICACIÓN DEL PADRÓN DEL PANTEÓN MUNICIPAL. - EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE NO ADEUDO DE IMPUESTO PREDIAL - ELABORACIÓN Y CONTROL DE REQUERIMIENTOS DEL IMPUESTO PREDIAL - COBRO Y EXPEDICIÓN DE TÍTULOS DE PERPETUIDAD DEL PANTEÓN MUNICIPAL - COBRO DE SUBDIVISIONES Y PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN - EXPEDICIÓN Y REFRENDO DE LICENCIAS MUNICIPALES - COBRO DE SERVICIO DE PIPAS DE AGUA Y VIAJES DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN - COBRO DE SERVICIOS DEL RASTRO. - CORTES DE CAJA POR NÚMERO CONSECUTIVO Y POR CONCEPTO - CONCILIACIÓN DE EFECTIVO QUE SE ENTREGA A LA TESORERA PARA SU DEPÓSITO EN BANCOS. - CONTABILIZA LAS PÓLIZAS DE INGRESOS CON SU RESPECTIVA FICHA DE DEPÓSITO. - ELABORA LAS PÓLIZAS DE INGRESOS DE LAS PARTICIPACIONES - CONTABILIZA LOS REGISTROS DEL LIBRO DE BANCOS DE CUENTAS A NOMBRE DEL MUNICIPIO - REALIZA PÓLIZAS DE DIARIO DE PAGOS A TERCEROS VÍA INTERNET Y PÓLIZAS DE DIARIO DE TRASPASOS ENTRE CUENTAS A NOMBRE DEL MUNICIPIO - CAPTURA EN EL SISTEMA DE CONTABILIDAD LAS PÓLIZAS DE INGRESOS, DE DIARIO Y DE CHEQUE. - CONCILIA LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD CON EL LIBRO DE BANCOS. - IMPRIME LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD COMO LO MARCA LA AUDITORIA SUPERIOR DE MICHOACÁN. PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS INFORMES MENSUALES Y TRIMESTRALES. - ELABORA LOS ANEXOS PARA LOS INFORMES TRIMESTRALES. - EXPEDICIÓN DE CHEQUES. - CONCILIA CON LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS SOBRE LOS PAGOS QUE SE REALIZAN DE LAS OBRAS EN EL MUNICIPIO. - ENTREGA A SINDICATURA LAS COPIAS DE LAS PÓLIZAS ASÍ COMO LAS FACTURAS DE LAS COMPRAS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES A NOMBRE DEL AYUNTAMIENTO. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	DISEÑADOR DE SISTEMAS Y ENCARGADO DE INFORMÁTICA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA PROFESIONALMENTE PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN ELECTRONICA ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ENCARGADO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED DE COMPUTADORAS TANTO DEL PALACIO MUNICIPAL COMO DEL DIF, EL IMJU Y CASA DE LA CULTURA, ASÍ COMO LA VERIFICACIÓN DE QUE EL SERVICIO DE INTERNET SEA ÓPTIMO Y CONSTANTE EN TODOS LOS DEPARTAMENTO DEL ASYUNTAMIENTO. - ENCARGADO DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LAS COMPUTADORAS DEL AYUNTAMIENTO Y SUS DEPENDENCIAS. - ACTIVIDADES VARIAS RELACIONADAS CON LA

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		INSTALACIÓN DE SOFTWARE Y ASESORÍA. - ENCARGADO DEL SITIO WEB WWW.ACUITZIODELCANJE.COM DEL AYUNTAMIENTO DE ACUITZIO, ASÍ COMO LA PUBLICACIÓN DEL PERIODICO MENSUAL DENOMINADO EL CANJE EN DICHA WEB. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	SECRETARIA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN LA ATENCION AL PUBLICO Y ASISTENCIA EN LAS AREAS QUE REQUIERE LA PRESIDENCIA ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL. - REDACTA DOCUMENTOS OFICIALES PARA ENVÍO A LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO DEL ESTADO EXPEDIDOS POR SU JEFE INMEDIATO. - ENVÍA, RECIBE Y ARCHIVA LA CORRESPONDENCIA RECIBIDA EN EL ÁREA DONDE LABORA, ASÍ COMO DA CONTESTACIÓN A LA MISMA. - ATIENDE LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS DE SU ÁREA DE TRABAJO. - ELABORA INFORMES Y TODA CLASE DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA POR SU JEFE INMEDIATO. - ACTUALIZA Y LLEVA EN FORMA EL ARCHIVO CORRESPONDIENTE A SU DEPARTAMENTO. - PARTICIPA Y APOYA LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO. - LLEVA EL CONTROL DE LOS EXPEDIENTES RELACIONADOS A SU DEPARTAMENTO. - Y TODO LO RELACIONADO CON EL ÁREA ADMINSTRATIVA DEL DEPARTAMENTO EN QUE LABORA.
BASE	ASISTENTE DEL PRESIDENTE MUNICIPAL	CONCEPTO PERSONA DE LAS CONFIANZAS DEL PRESIDENTE QUE LO AUXILIA EN SUS FUNCIONES ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL. - COLABORA CON EL PRESIDENTE MUNICIPAL EN LAS ACTIVIDADES DE CAMPO COMO SON VISITAS A COMUNIDADES, COMISIONES FUERA DEL MUNICIPIO Y REUNIONES CON PERSONAS DEL MUNICIPIO. - RECIBE Y ARCHIVA TODA LA DOCUMENTACIÓN QUE RECIBE POR CORRESPONDENCIA EL PRESIDENTE MUNICIPAL. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN MAQUINARIA PESADA, AL SERVICIO DEL MUNICIPIO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - OPERAR EL PAILODER, RODILLO, RETROEXCAVADORA O MOTOCONFORMADORA SEGÚN LO REQUIERA LA OBRA O TRABAJO QUE SE ESTÉ LLEVANDO A CABO. - DA MANTENIMIENTO A LOS CAMINOS RURALES Y COLABORA CON SU TRABAJO EN TODAS LAS OBRAS Y

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		ACTIVIDADES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	CHOFER DE VOLTEO	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN TRASPORTE ESPECIAL, AL SERVICIO DEL MUNICIPIO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - TRANSPORTA MATERIAL DE LOS BANCOS DE ARENA, GRAVA, TEPETATE, FILTRO Y TODO TIPO DE MATERIASL PARA LA CONSTRUCCIÓN A LOS CAMINOS RURALES Y OBRAS QUE SE REALIZAN EN EL MUNICIPIO, A PARTICULARES QUE ASÍ DESIGNE EL AYUNTAMIENTO - COLABORA EN LAS OBRAS DEL DEPARTAMENTO DE URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS CUANDO ASÍ ES NECESARIO. - ES RESPONSABLE DE MANTENER EN CONDICIONES ÓPTIMAS EL CAMIÓN QUE TIENE A SU RESGUARDO PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN SUS LABORES.
BASE	CHOFER DEL CAMIÓN RECOLECTOR DE BASURA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN TRASPORTE ESPECIAL, AL SERVICIO DEL MUNICIPIO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - REALIZA RECORRIDOS POR LAS DIFERENTES CALES DE LAS CABECERA MUNICIPAL Y SUS COLONIAS Y COMUNIDADES PARA RECOLECTAR LA BASURA EN LOS DIAS QUE EL AYUNTAMIENTO HA DESIGNADO. - LLEVAR A VACIAR LOS VIAJES A SU DESTINO FINAL. - DA MANTENIMIENTO Y ESTÁ PENDIENTE DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CAMIÓN QUE SE ENCUENTRA BAJO SU RESGUARDO. - REALIZA SU TRABAJO DE LUNES A SÁBADO Y DIAS DE FIESTA, EN LOS CUALES EL TRABAJO DE INTENSIFICA Y LA LABOR ES DOBLE.
BASE	CHOFER DE PIPA:	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN TRASPORTE ESPECIAL, AL SERVICIO DEL MUNICIPIO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - LLENADO DE LA PIPA DE AGUA T TRANSPORTE DE LA MISMA A LOS LUGARES ASIGNADOS POR EL AYUNTAMIENTO COMO SON OBRAS, JARDINES, COMUNIDADES, COLONIAS Y DOMICILIOS PARTICULARES QUE LA REQUIEREN. - DAR MANTENIMIENTO Y ASEO AL CAMIÓN QUE TIENE A SU RESGUARDO, ASÍ COMO MANTENERLO EN CONDICIONES ÓPTIMAS PARA SU BUEN DESEMPEÑO LABORAL.
BASE	ELECTRICISTA	CONCEPTO PERSONA CAPACITADA EN LO REFERENTE A INSTALACIONES ELECTRICAS PUBLICAS Y DELAS INSTALACIONES DE PRESIDENCIA APARTE DE AUXILIAR AL DIRECTOR DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA:

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		- BRINDA AUXILIO AL DIRECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EN TODAS LAS ÁREAS QUE ASÍ LO REQUIERAN. - DA MANTENIMIENTO AL ALUMBRADO PÚBLICO EN GENERAL DENTRO DE LA CABECERA MUNICIPAL Y EN LAS COMUNIDADES. - REALIZA REPARACIÓN, SUSTITUCIÓN Y EN SU CASO AMPLIACIÓN DEL ALUMBRADO PÚBLICO MUNICIPAL Y LOS EDIFICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES. - PARTICIPA Y COLABORA EN TODAS LAS ACTIVIDADES DEL AYUNTAMIENTO QUE REQUIERAN SU TRABAJO, ASÍ COMO EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	ENCARGADO DEL PANTEÓN MUNICIPAL	CONCEPTO PERSONA QUE TIENE A SU CARGO EL CUIDADO Y MANTENIMIENTO DEL PANTEON ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ABRE LAS PUERTAS DEL PANTEÓN MUNICIPAL A LAS 7:00 AM Y SE ENCARGA DEL ENCENDIDO Y APAGADO DEL ALUMBRADO INTERNO DEL MISMO. - MANTIENE LIMPIOS LOS ACCESOS DEL PANTEÓN ASÍ COMO RECOLECTA LA BASURA QUE SE GENERA EN LAS TUMBAS Y SUS ALREDEDORES. - MANTIENE EN ESTADO ÓPTIMO LAS CONDICIONES DEL DESCANSO O ACCESO PRINCIPAL DEL PANTEÓN. - DA MANTENIMIENTO A LOS BAÑOS PÚBLICOS DEL PANTEÓN Y PROCURA EL CONSTANTE SUMINISTRO DE AGUA A LOS MISMOS. - ASIGNA LOS LUGARES DONDE SE REALIZARÁN NUEVAS SEPULTURAS Y NOTIFICA A LA TESORERÍA MUNICIPAL PARA EL COBRO DE LOS MISMOS. - CORTA EL PASTO DE LAS ÁREAS VERDES. - CIERRA EL PANTEÓN A LAS SIETE DE LA NOCHE LOS 365 DÍAS DEL AÑO.
BASE	INSTRUCTOR DE BANDAS DE GUERRA	CONCEPTO PERSONA QUE AXULIA EN LA FORMACION DE BANDAS DE GUERRA EN LAS INSTITUCIONES DEL MUNICIPIO ACTIVIDADES QUE REALIZA: - FORMA LAS BANDAS DE GUERRA DE LAS ESCUELAS DE LOS DIFERENTES NIVELES EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO. - RECLUTA A LOS ALUMNOS DE LAS BANDAS DE GUERRA PARA PRACTICAR EN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS POR LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS. - COORDINA A LAS BANDAS DE GUERRA PARA PARTICIPAR EN DESFILES Y ACTIVIDADES CÍVICAS REQUERIDAS POR EL AYUNTAMIENTO.
BASE	MACHETERO DEL CAMIÓN RECOLECTOR DE BASURA	CONCEPTO PERSONA QUE AUXILIA EN LAS LABORES DE RECOLECCION DE BASURA ACTIVIDADES QUE REALIZA: - TOCAR LA CAMPANA PARA AVISAR QUE PASA EL CAMIÓN RECOLECTOR DE BASURA.

CATEGORIA (CONFI/BASE)	NOMBRE DEL PUESTO	ACTIVIDADES
		- RECOGE LA BASURA EN LAS ESQUINAS Y LUGARES ASIGNADOS PARA SU COLECTA Y LA DEPOSITA EN EL CAMIÓN RECOLECTOR. - ACOMPAÑAR AL CHOFER AL TIRADERO PARA VACIAR EL CAMIÓN. - REALIZA SU TRABAJO DE LUNES A SÁBADO Y DIAS DE FIESTA, EN LOS CUALES EL TRABAJO DE INTENSIFICA Y LA LABOR ES DOBLE. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍCAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO.
BASE	JARDINERO	CONCEPTO PERSONA QUE PRESTA SUS SERVICIOS EN EL MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES ACTIVIDADES QUE REALIZA: - PRESTA LOS SERVICIOS DE RIEGO, PODA, FUMIGACIÓN, FERTILIZACIÓN Y MANTENIMIENTO A LOS JARDINES Y PLANTAS DE ORNATO DE LAS ÁREAS VERDES DEL MUNICIPIO: - PLAZA PRINCIPAL - CENTRO DE SALUD - CAMPO DE FUTBOL VICENTE RIVA PALACIO - JARDÍN DEL ACCESO AV. MORELOS - ALBERCA Y OJO DE AGUA - AREA DE LOS CEDRITOS Y JUEGOS. - UNIDAD DEPORTIVA COL. LAS PEÑAS - Y OTRAS ÁREA QUE DESIGNE EL AYUNTAMIENTO - DAR MANTENIMIENTO Y ASEO A LA PLAZA PRINCIPAL, PLAZUELA RAYÓN, KIOSCO Y LUGARES PÚBLICOS DE LA CABECERA MUNICIPAL. - PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES QUE REALIZA EL AYUNTAMIENTO.
BASE	INTENDENTE	CONCEPTO PERSONA QUE PRESTA SUS SERVICIOS EN EL MANTENIMIENTO DE LA LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES DE LA PRESIDENCIA Y OTROS ACTIVIDADES QUE REALIZA: - ASEO DE LAS OFICINAS DEL PALACIO MUNICIPAL. - MANTIENE LIMPIO EL PORTAL DE LA PRESIDENCIA ASÍ COMO LA EXPLANADA. - ES RESPONSABLE DE LA BODEGA DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E INSUMOS DE LA PRESIDENCIA. - ACONDICIONA LOS LUGARES DONDE SE REALIZAN LAS REUNIONES DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO. - ABRE LAS PUERTAS DEL PALACIO MUNICIPAL A LA 8:30 AM Y CIERRA A LAS 15:00 HORAS. - ES RESPONSABLE DEL IZAMIENTO DE LA BANDERA NACIONAL EN LA TORRE DE LA PRESIDENCIA LOS DÍAS QUE MARCA EL CALENDARIO OFICIAL. - PARTICIPA Y APOYA EN LAS ACTIVIDADES CÍVICAS Y CULTURALES DEL AYUNTAMIENTO. - APOYA A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTO DEL AYUNTAMIENTO EN EL REPARTO DE INVITACIONES, REQUERIMIENTOS Y COMPRAS.

OBJETIVOS

Dentro de la organización interna debemos de disponer de más y mejores mecanismos y estrategias para una Administración eficiente y transparente de los recursos públicos, para esto debemos de contar con servidores públicos capacitados que se comprometan con el desarrollo municipal y que apliquen permanentemente medidas efectivas de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal, debemos de Ofrecer mecanismos ágiles y eficientes para que dispongan de información cuantitativa y cualitativa sobre la actuación de la Administración Municipal, así como mantener, ampliar, modernizar y consolidar las instancias de participación ciudadana como son los Comités de Obra; la Contraloría Social; las Sesiones Públicas de Cabildo; los Consejos Ciudadanos, entre otros.

Al concluir este MANUAL DE ORGANIZACIÓN INTEGRAL PARA EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN debemos de considerar las siguientes ventajas que se determinaron que son:

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad y detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

GLOSARIO

Con el objeto de manejar una terminología común, a continuación se presenta la definición que para efectos de esta guía se da en los términos empleados

ACTIVIDAD.- Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos

Cambio: son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten (Cantú, 2002).

Cambio organizacional: es la transformación característica de aspectos mas o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa (Cantú, 2002).

Conducta: conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación. (Larousse, 2001).

Cultura: es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Cantú, 2002).

Cultura organizacional: es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones realizan todos los miembros que la componen. (Cantú, 2002).

ESTRUCTURA ORGANICA.- Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Estrategia: es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).

FUNCIÓN.- Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

Gestión: periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo. (Larousse, 2001).

NIVEL JERÁRQUICO.- Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

ORGANIGRAMA.- Un organigrama o carta de organización es un gráfico que expresa en forma resumida la estructura orgánica de una dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

Organización: manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Larousse, 2001).

ORGANO.- Un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, y puede estar integrado por uno o varios puestos.

ORGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO.- Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los Órganos Desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

PLAZA.- Es la posición individual de trabajo que constituye un puesto. Un mismo puesto puede ser desempeñado a la vez por varias personas, que realicen las mismas actividades, con las mismas responsabilidades y en las mismas condiciones de trabajo.

PUESTO.- Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

Recursos humanos: es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa. (Cantú, 2002).

Sistema: es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).

Tecnología: estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. (Larousse, 2001).

Tendencia: inclinación hacia ciertos fines (Encarta 2003).

Visión: es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que hace de ocurrir en el futuro (Encarta, 2003).

Bibliografía:

Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Gran – Hill. Interamericana, S.A.

Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

Gerardo Gabriel Alfaro Calderón "Presentación de Administración Estratégica" (2009)

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

Joyce RothschildWitt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", American Sociological Review 44 (Agosto1979)

Patrick Whitaker (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos: Narcea,

Harriet Rosalía Hesse Zepeda (2006) Tesis de Maestría: Clima Organizacional en las instituciones Públicas del estado de Michoacán U.M.S.N.H.

Periódico Oficial Del Gobierno De Constitucional Del Estado De Michoacán De Ocampo

<http://redalycuaemexmx/redalyc/pdf/3/30350pdf> (Consultado 2 de Febrero 2009)

<http://www.gestiopolis.com/organizacional/introduccion/climaorganizacional.htm> (Consultado 2 de Febrero de 2009)

<http://menriveragblogspot.com/007//climaorganizacional.html> (Consultado 2 de Febrero de 2009)

http://mailudgvirtualudgmx/biblioteca/bitstream/3456789/8//La_naturaleza_y_las_clases_de_organizacionespdf (Consultado 2 de Febrero de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ORGANIZ>
(Consultado 15 de Febrero de 2009)

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm (Consultado 15 de Febrero de 2009)

www.udec.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt (Consultado 15 de Febrero de 2009)

www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf (Consultado 15 de Febrero de 2009)

<http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php>
(Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16001a.htm>
(Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/metodologia%20del%20analisis%20del%20clima%20organizacional.htm> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/liderazgo.pdf> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n> (Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>
(Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=claridad> (Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-empatia-e-inteligencia-emocional.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia43.pdf>
(Consultado el 27 de Febrero de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml> (Consultado el 27 de Febrero de 2009)

<http://www.cahs.colostate.edu/ccp/PDF/IngredientsSuccessfulCollaborationSpanish.pdf> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080816134700AAP8Wyy> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/definicion-de-trabajo-en-equipo.html> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/consideraci%C3%B3n> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/ (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/honesto> (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

www.elranchodejonas.com/principiosyvalores/HONESTIDAD.doc (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/congruente> (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

<http://www4.ujaen.es/~pberrios/congru.pdf> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoDeMotivacion> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.definicionabc.com/general/trabajo.php> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos31/equidad-interna/equidad-interna.shtml> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/codetiade.htm> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

http://html.rincondelvago.com/el-respeto_2.html (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm>
(Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST236.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/trabajo.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1315-95182005012000011&script=sci_arttext (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://maps.google.es/maps?f=q&hl=es&q=Morelia> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>
(Consultado el 12 de Marzo de 2009)

<http://html.rincondelvago.com/medicion-educativa.html> (Consultado el 12 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml> (Consultado el 12 de Marzo de 2009)

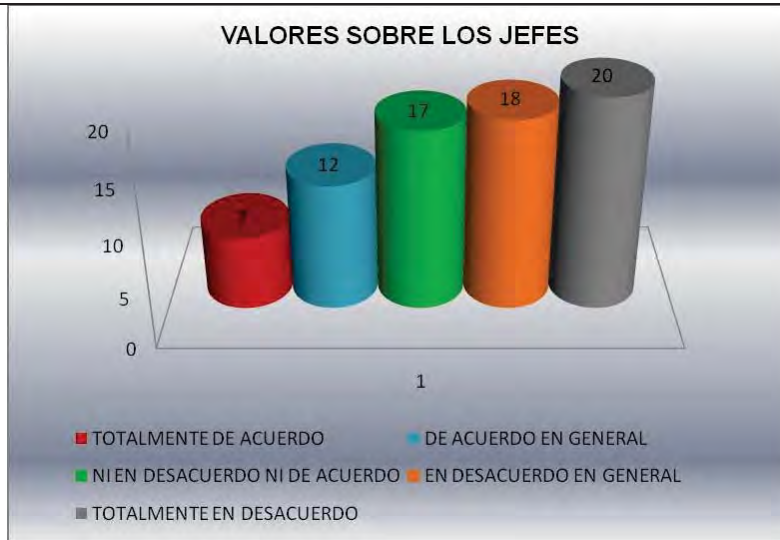
http://www.consulta.com.mx/interiores/03_recursos_esp/cal_tama.html (Consultado el 12 de Marzo de 2009)

<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/tecnicas.pdf> (Consultado el 12 de Marzo de 2009)

ANEXOS:

1.- Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes

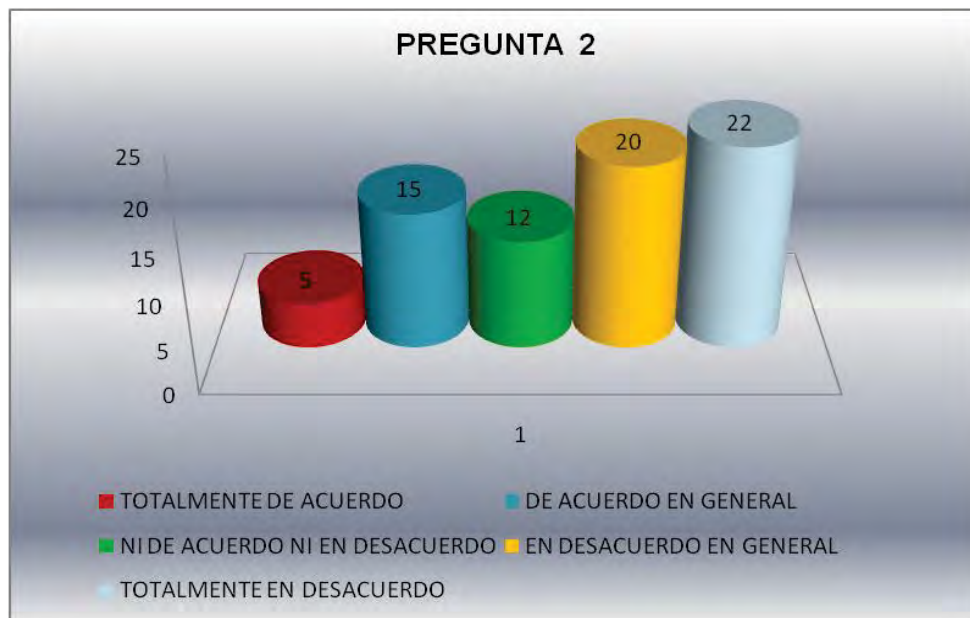
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	9.46%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	12	16.22%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	13	17.57%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	15	20.27%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	27	36.49%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.42
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.37499

2.- Mi jefe me indica claramente sus expectativas.

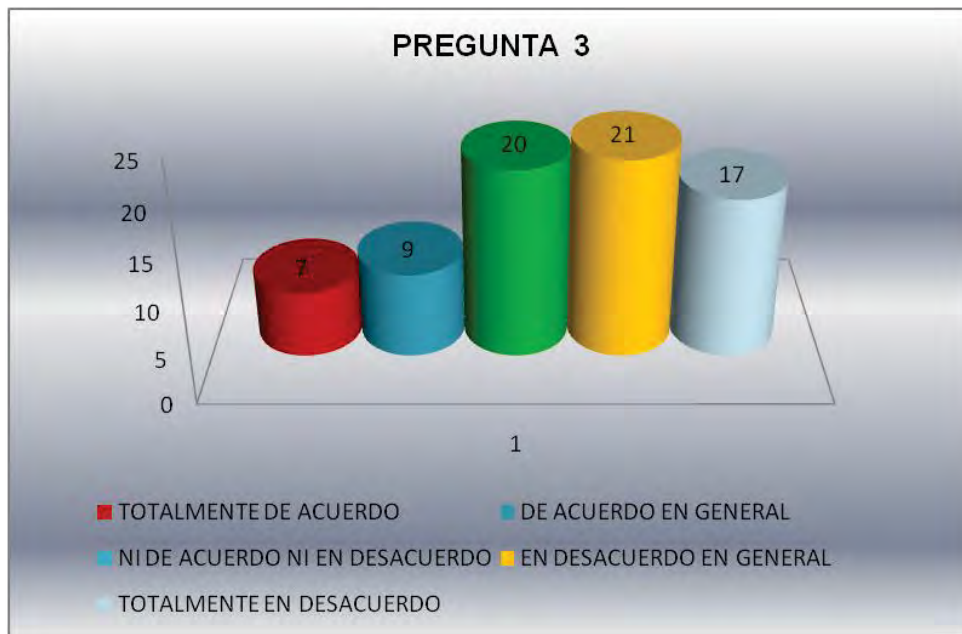
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	6.76%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	15	20.27%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	12	16.22%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	20	27.03%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	22	29.73%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.47
MEDIANA 2.00
MODA 1.00
DESVIACION STANDART 1.29512

3.- Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	9.46%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	20	27.03%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	22.97%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.57
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.23954

4.- Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.

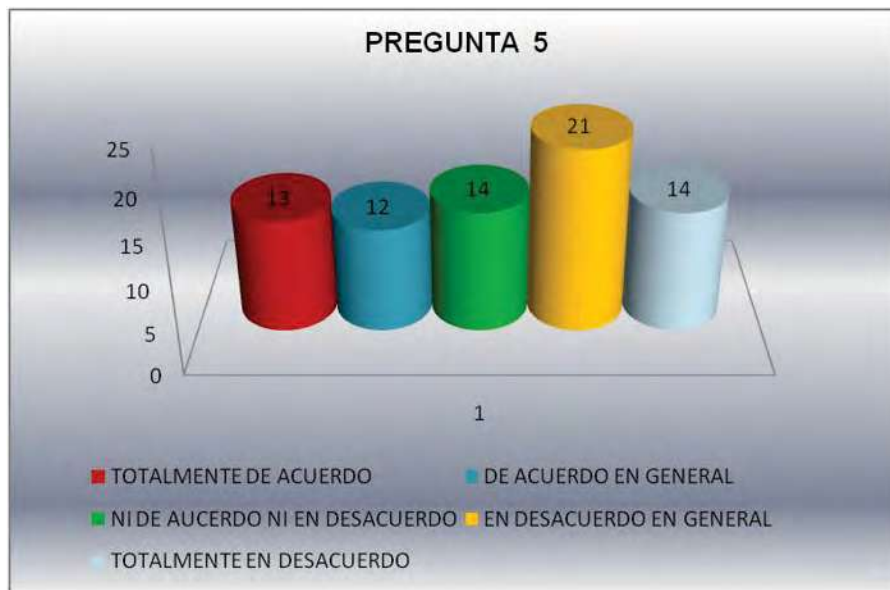
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	13.51%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	19	25.68%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	16	21.62%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	15	20.27%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.91
MEDIANA	3.00
MODA	4.00
DESVIACION STANDART	1.35656

5.- Mi jefe es competente para manejar al personal.

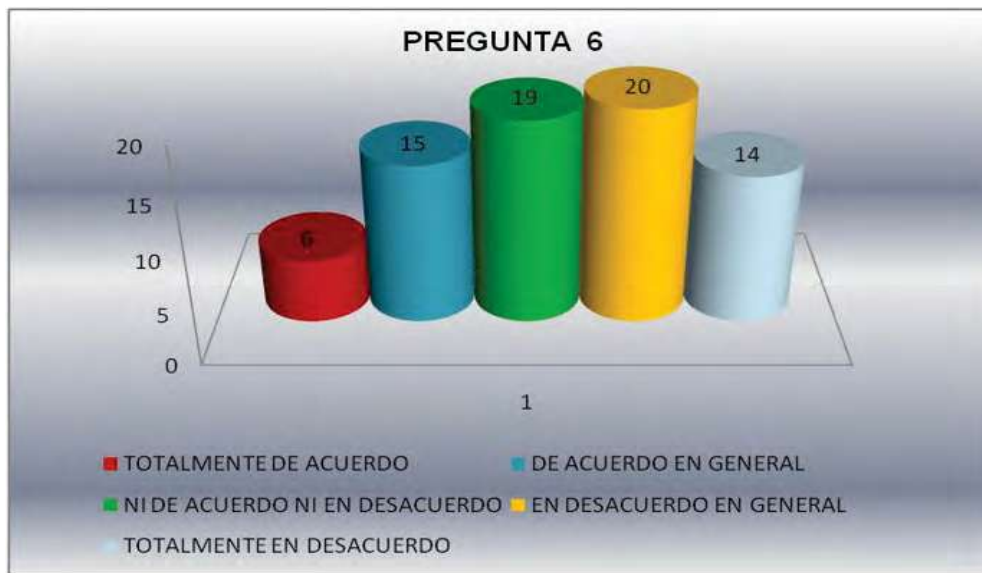
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	13	17.57%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	12	16.22%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.85
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.38170

6.- Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias.

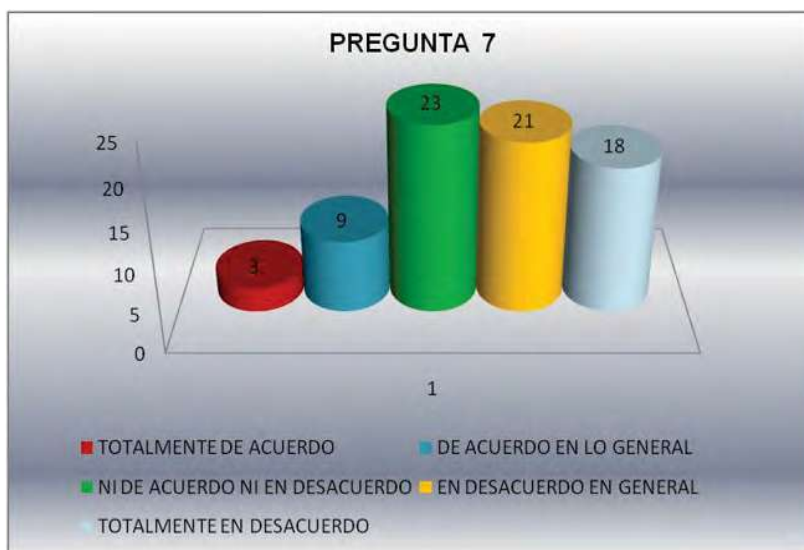
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	15	20.27%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	19	25.68%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	20	27.03%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.72
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.22217

7.- Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su trabajo.

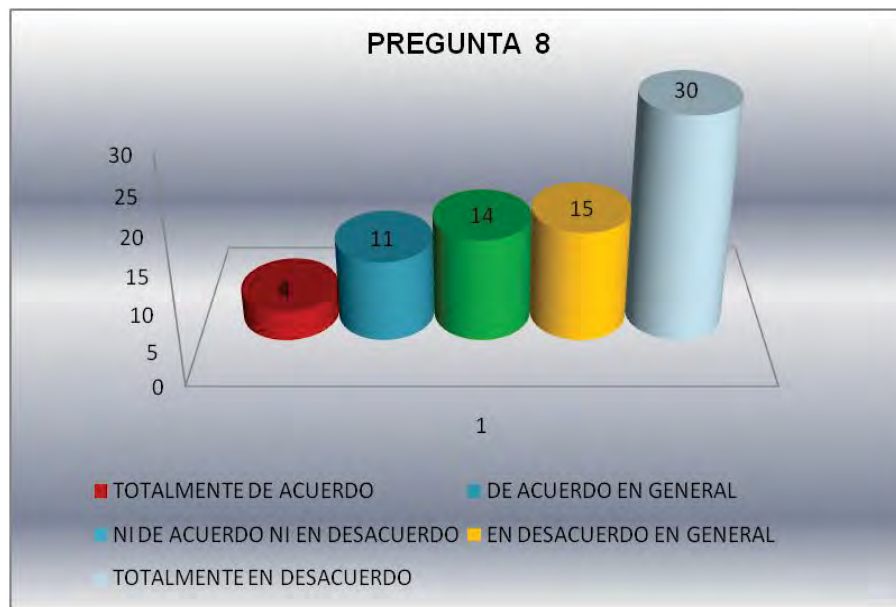
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.05%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	23	31.08%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	18	24.32%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.43
MEDIANA 2.00
MODA 3.00
DESVIACION STANDART 1.11135

8.- Mi jefe demuestra un interés en mi como persona, no sólo como colaborador.

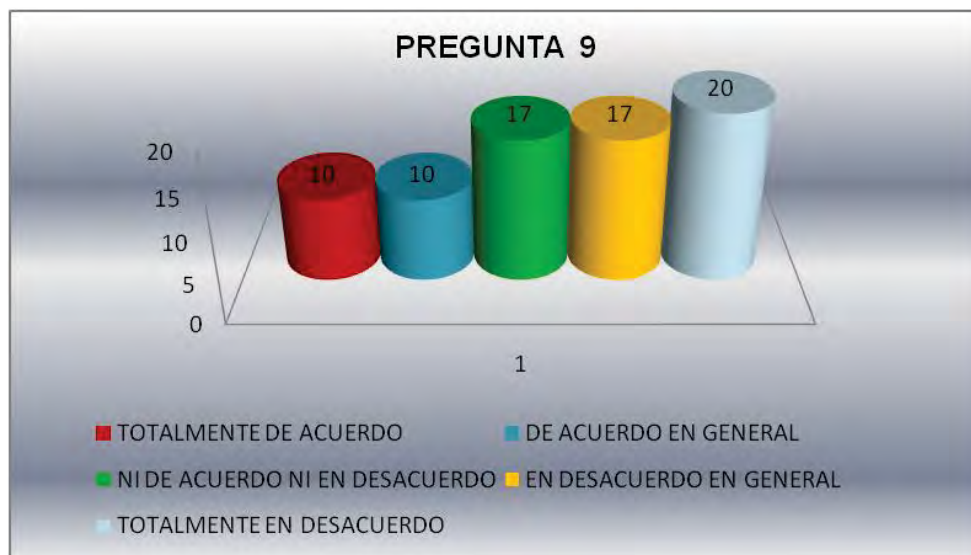
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	11	14.86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	15	20.27%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	30	40.54%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.24
MEDIANA 2.00
MODA 1.00
DESVIACION STANDART 1.28010

9.- Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde va EL MUNICIPIO

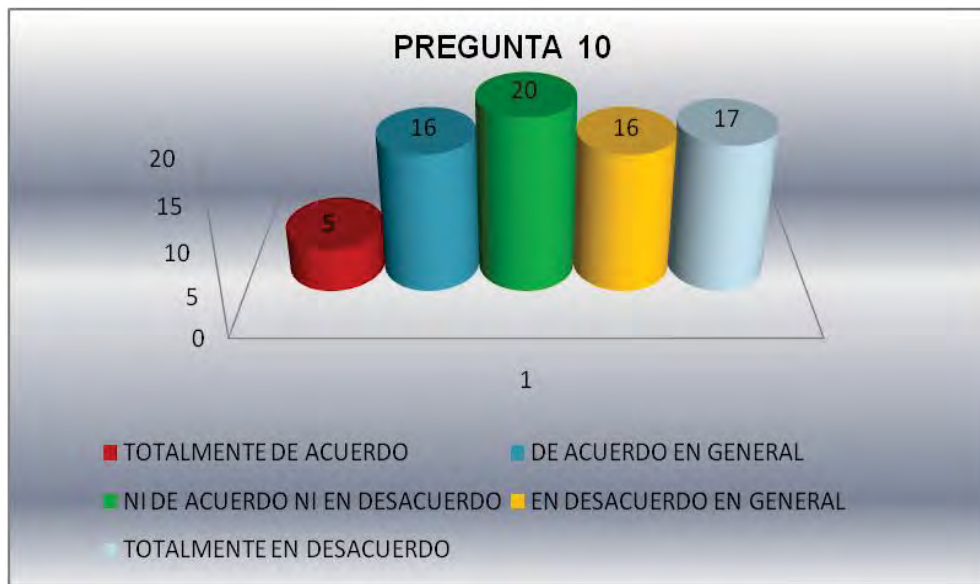
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	13.51%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	10	13.51%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	20	27.03%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.64
MEDIANA 2.50
MODA 1.00
DESVIACION STANDART 1.37067

10.- Me jefe cumple sus promesas.

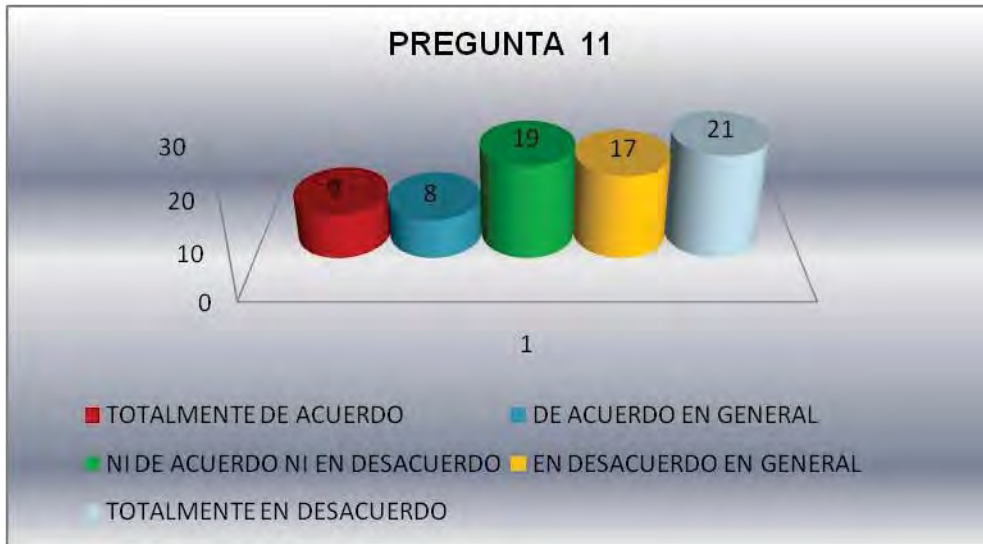
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	6.76%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	16	21.62%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	20	27.03%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	16	21.62%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	22.97%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.68
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.23984

11.- Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones.

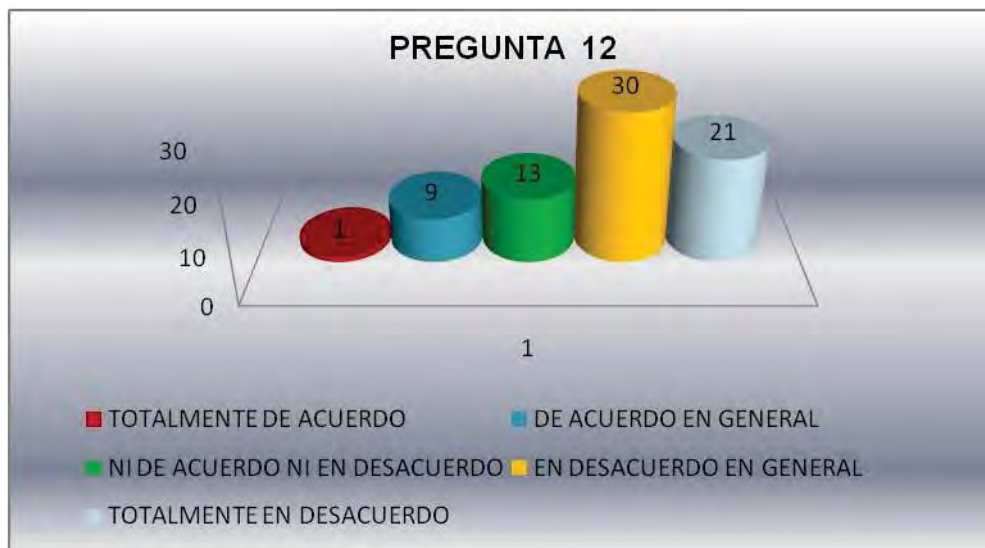
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	9	12.16%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	8	10.81%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	19	25.68%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	21	28.38%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.55
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.33593

12.- Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	1	1.35%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	13	17.57%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	30	40.54%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	21	28.38%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.18
MEDIANA 2.00
MODA 2.00
DESVIACION STANDART 1.02514

13.- Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2	2.70%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	14	18.92%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	24	32.43%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	14.86%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.64
MEDIANA 3.00
MODA 3.00
DESVIACION STANDART 1.04126

14.- Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2	2.70%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	19	25.68%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	22	29.73%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8	10.81%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.78
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.03725

15.- Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas.

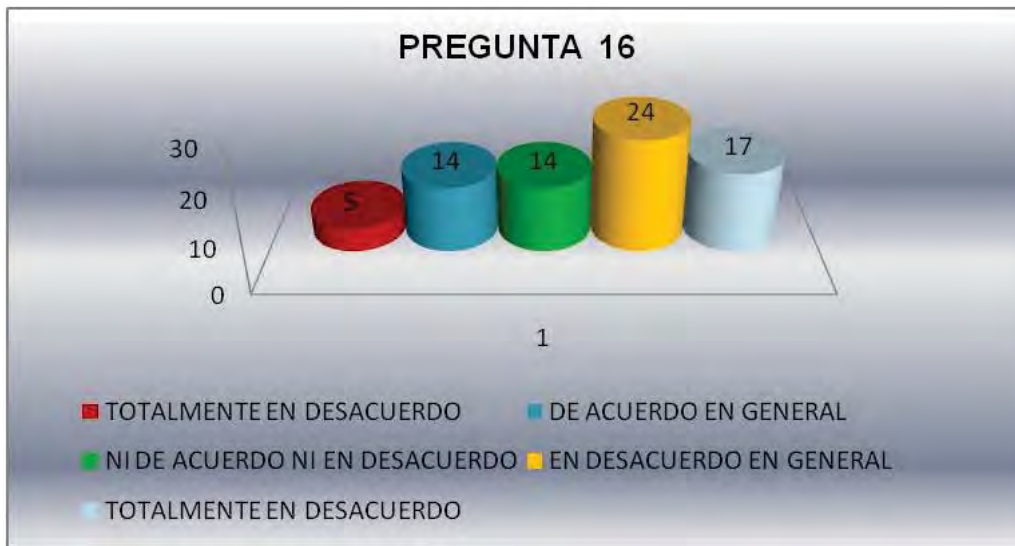
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	8	10.81%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	18	24.32%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	24	32.43%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	16	21.62%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.57
MEDIANA 2.00
MODA 2.00
DESVIACION STANDART 1.25055

16.- Considero que hay un medio de comunicación interna adecuado.

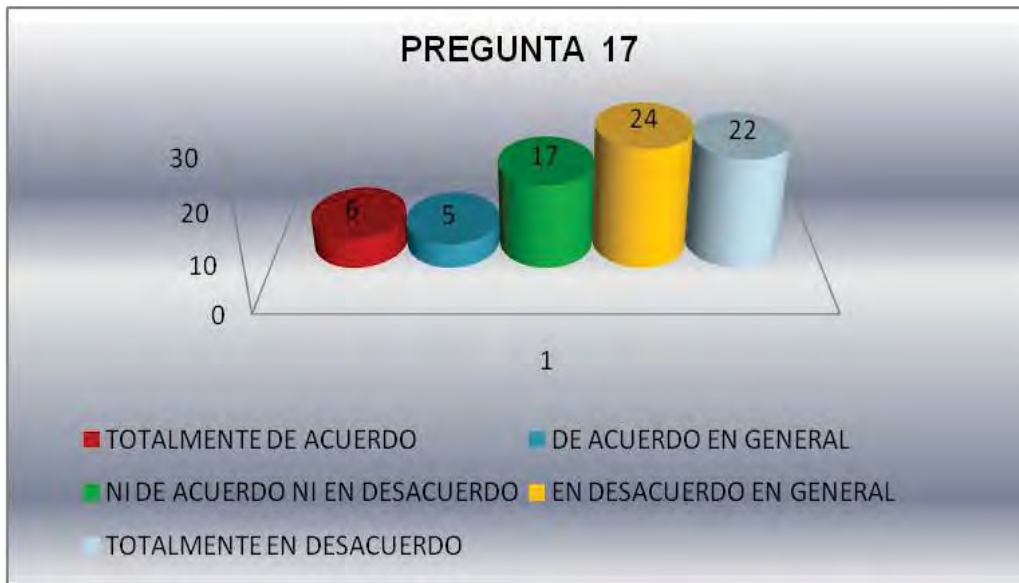
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	6.76%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	14	18.92%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	24	32.43%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	22.97%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.54
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.22965

17.- El área de Recursos Humanos me presta un buen servicio.

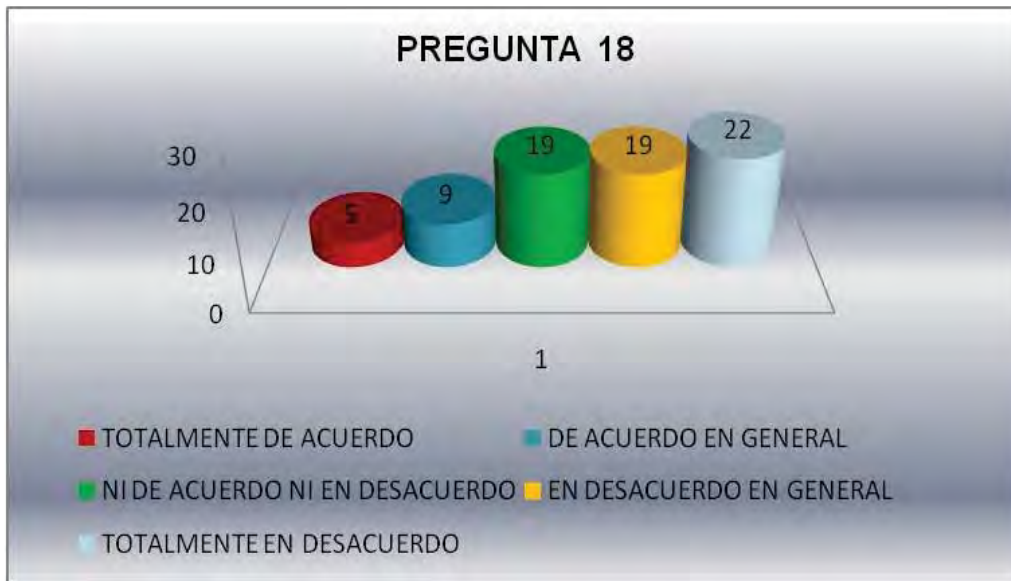
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	5	6.76%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	24	32.43%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	22	29.73%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.31
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.20417

18.- Conozco las políticas de Recursos Humanos.

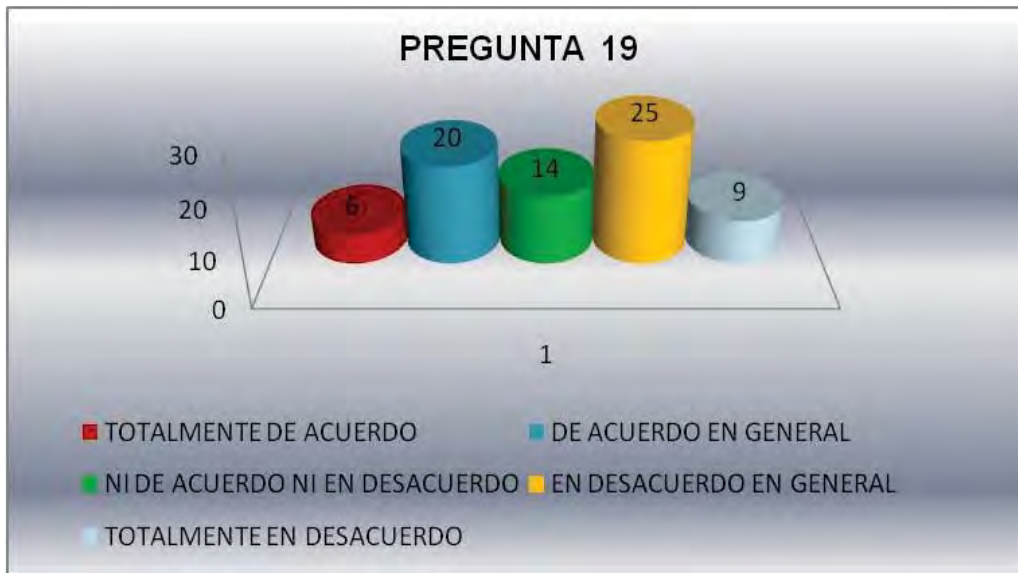
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	6.76%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	19	25.68%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	19	25.68%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	22	29.73%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.41
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.22663

19.- Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.

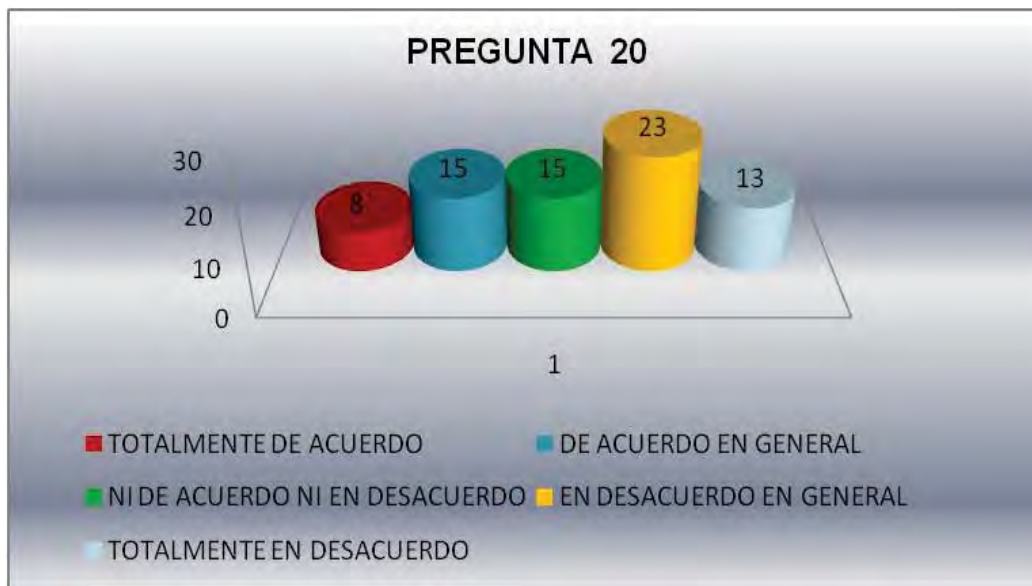
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	20	27.03%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	25	33.78%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	9	12.16%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.85
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.18994

20.- Las instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.

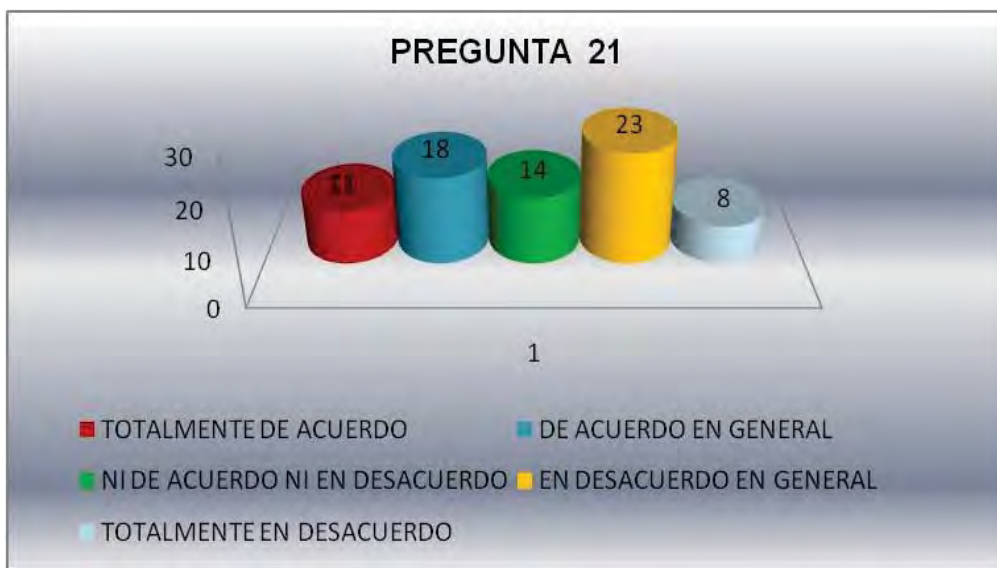
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	15	20.27%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	15	20.27%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	13	17.57%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.76
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.26935

21.- Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.

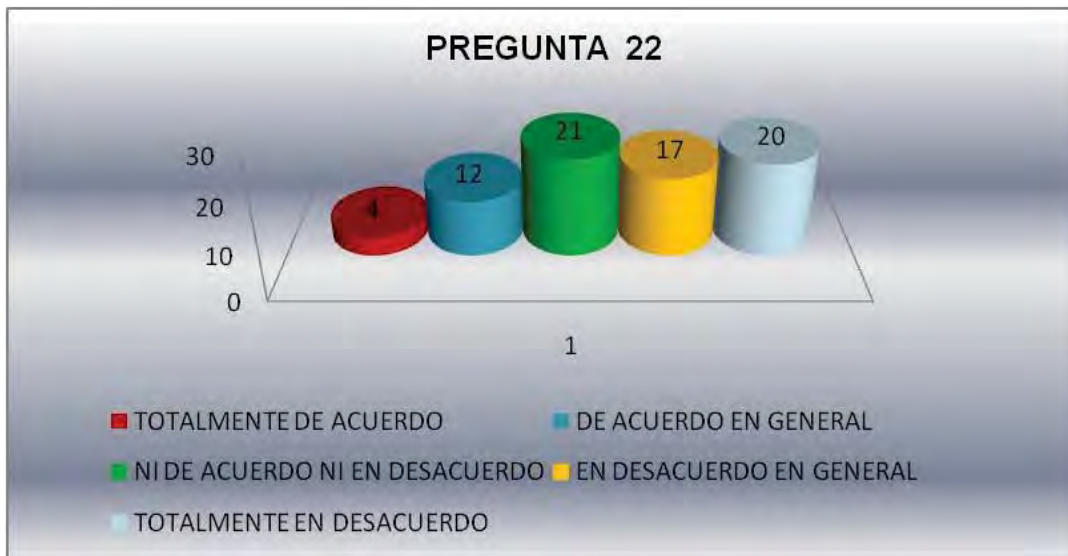
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	11	14.86%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	18	24.32%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8	10.81%
SUMAS		74	100%



MEDIA	3.01
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.26592

22.- A las personas se les anima a que equilibren su trabajo y vida personal.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	12	16.22%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	21	28.38%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	20	27.03%
SUMAS		74	100%

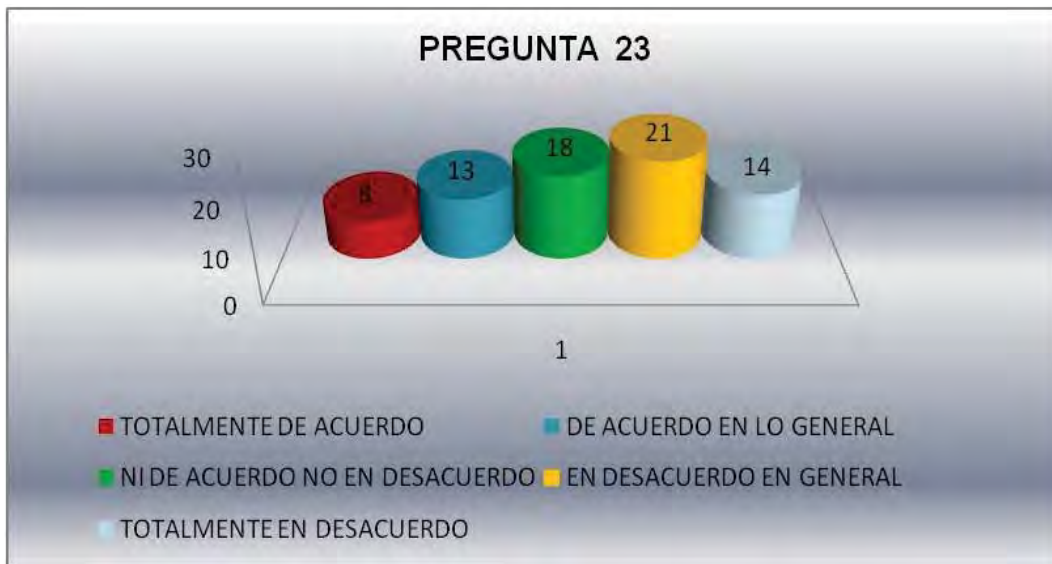


MEDIA	2.50
MEDIANA	2.50
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.20785

23.- EL MUNICIPIO despedirá masivamente a la gente sólo como

último recurso.

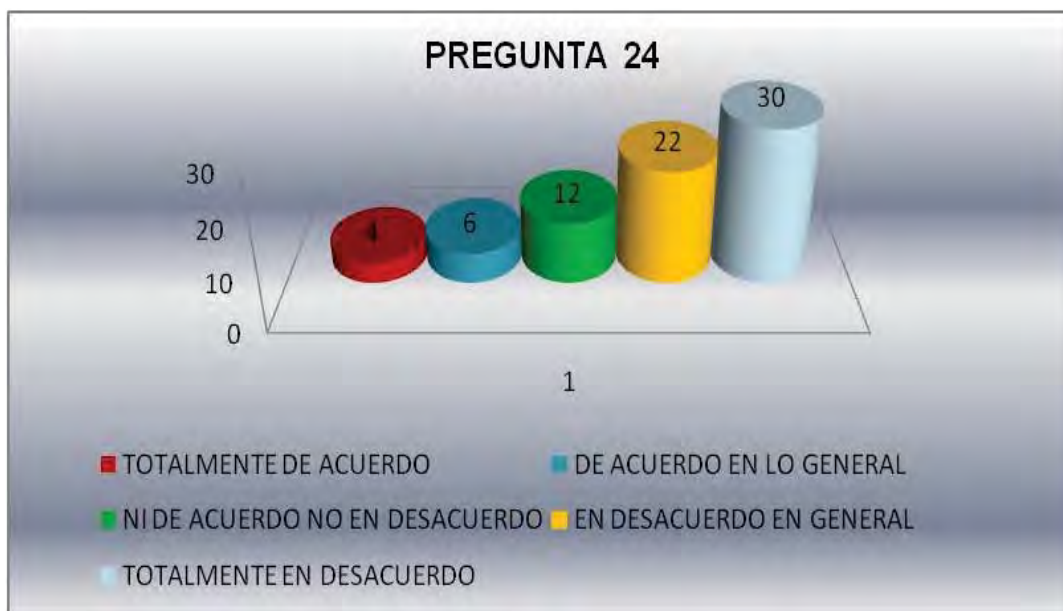
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	18	24.32%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.73
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.26380

24.- Se nos paga justamente por el trabajo que hacemos.

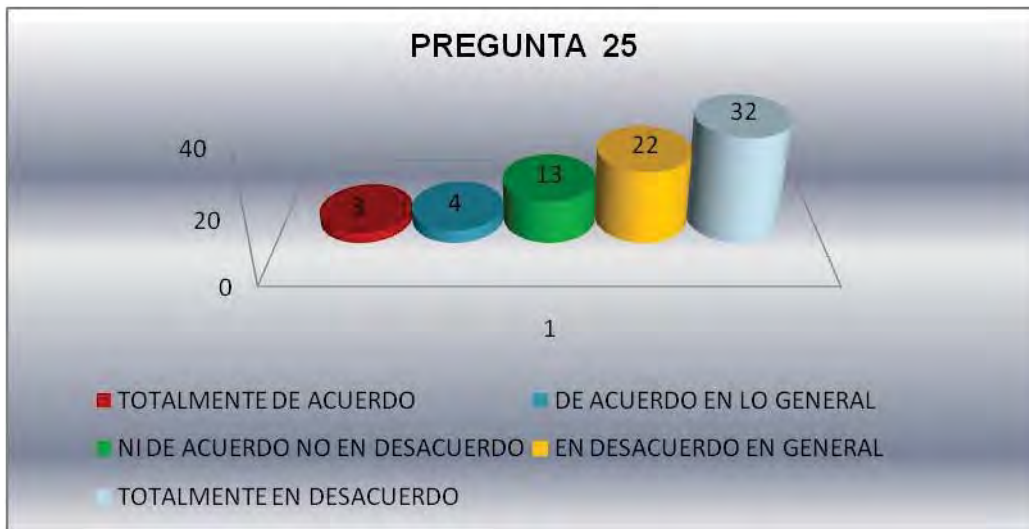
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	6	8.11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	12	16.22%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	22	29.73%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	30	40.54%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.08
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.17924

25.- Recibo una parte justa por el tiempo extra trabajado

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.05%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	4	5.41%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	13	17.57%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	22	29.73%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	32	43.24%
SUMAS		74	100%



MEDIA	1.97
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.09761

26.- Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2	2.70%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	8	10.81%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	20	27.03%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	13	17.57%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	31	41.89%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.15
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.16669

27.- La gente recibe un buen trato, independiente de la posición que tiene.

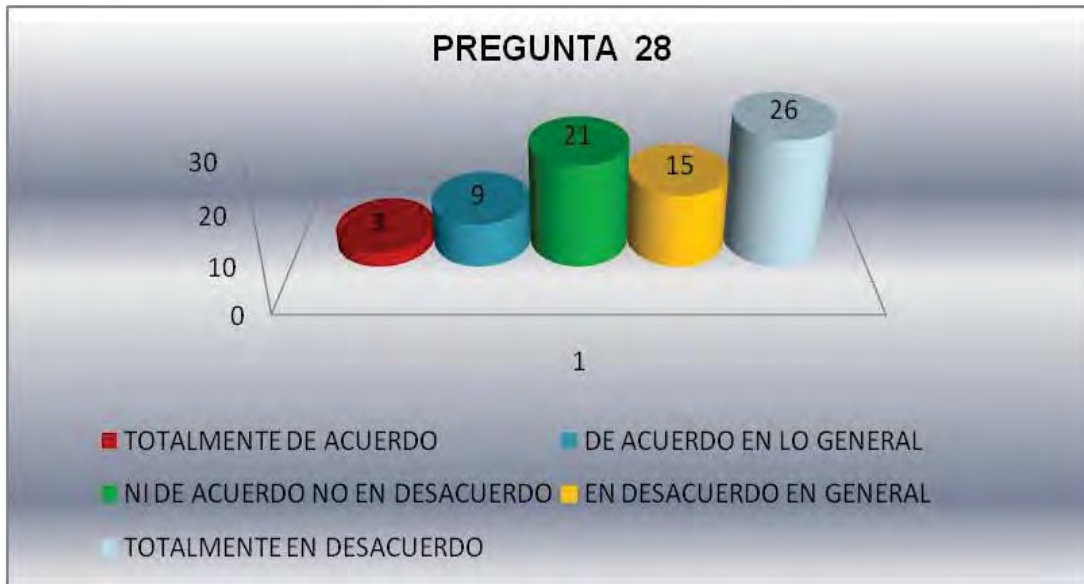
CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	17	22.97%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	20	27.03%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	16	21.62%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.64
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.21152

28.- Los ascensos se dan a quienes más lo merecen.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.05%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	21	28.38%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	15	20.27%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	26	35.14%
SUMAS		74	100%

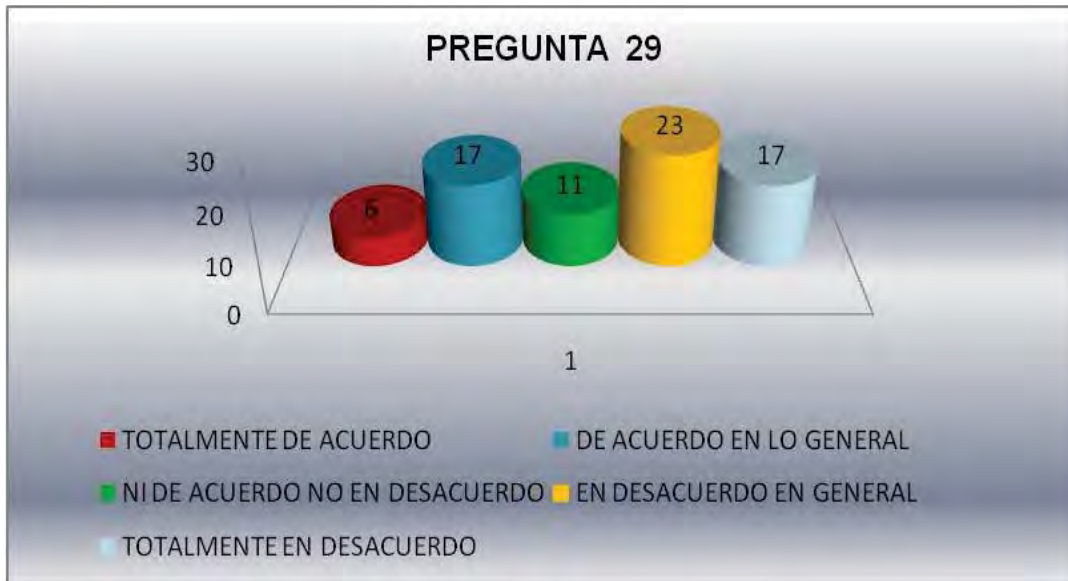


MEDIA	2.30
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.19048

29.- Mi jefe no tiene un colaborador favorito.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
----------	-------	--------------	------------

TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	17	22.97%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	11	14.86%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	22.97%
SUMAS		74	100%

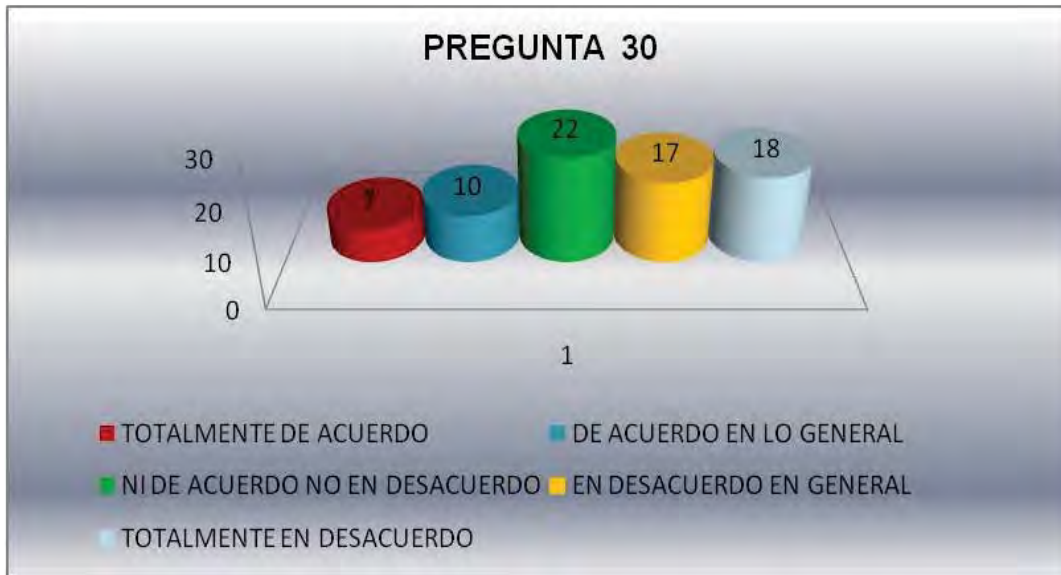


MEDIA	2.62
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.28961

30.- Las personas evitan hacer "grilla" para obtener beneficios.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	9.46%

DE ACUERDO EN GENERAL	4	10	13.51%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	22	29.73%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	18	24.32%
SUMAS		74	100%

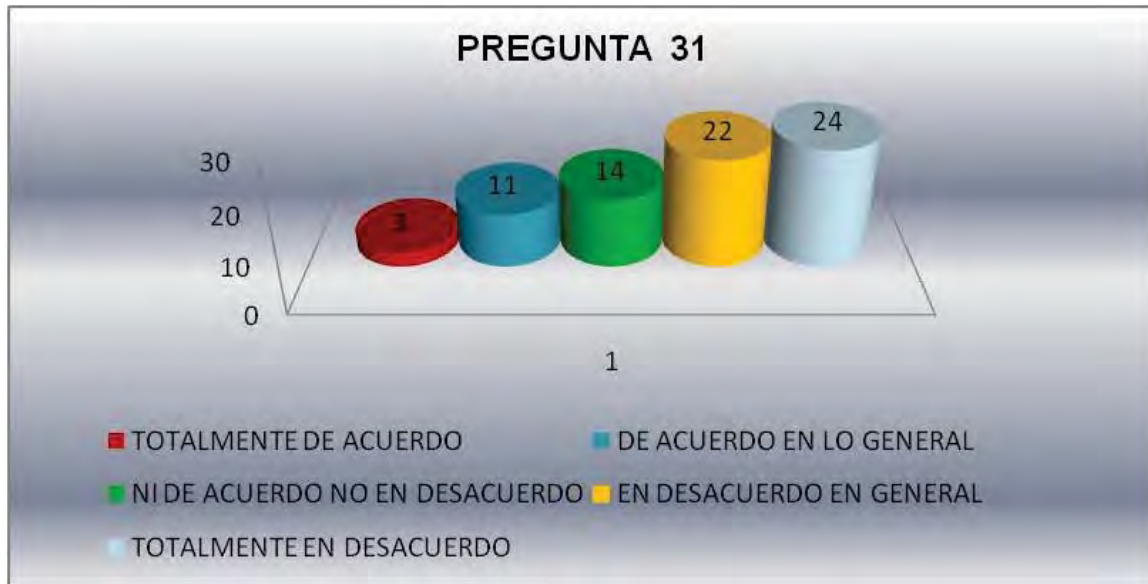


MEDIA	2.61
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.25859

31.- Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
----------	-------	--------------	------------

TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.05%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	11	14.86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	22	29.73%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	24	32.43%
SUMAS		74	100%

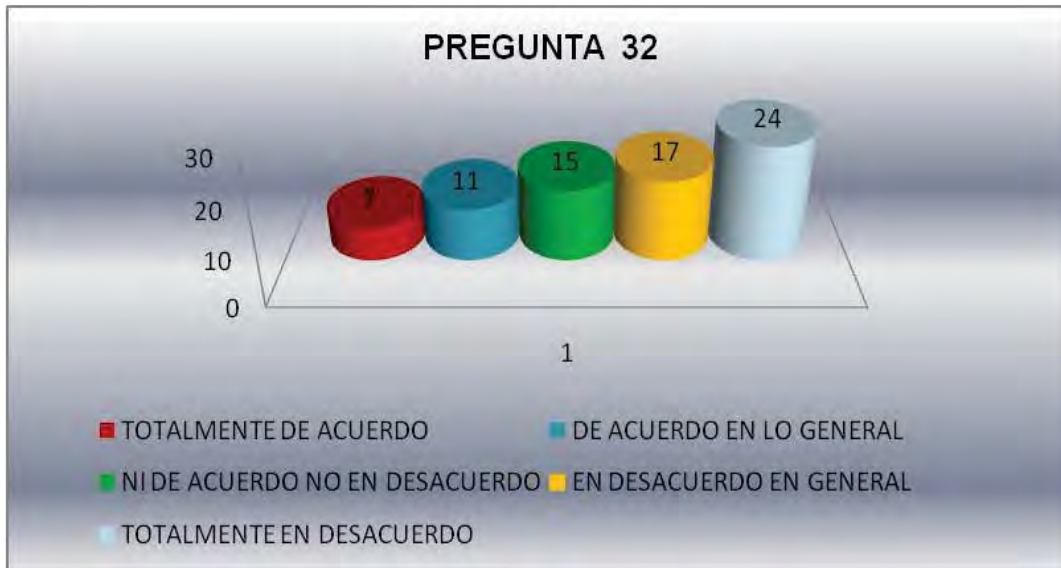


MEDIA	2.28
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.18807

32.- La gente es tratada justamente sin importar su antigüedad.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
----------	-------	--------------	------------

TOTALMENTE DE ACUERDO	5	7	9.46%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	11	14.86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	15	20.27%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	24	32.43%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.46
MEDIANA	2.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.33642

33.- Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	18	24.32%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	13	17.57%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	16	21.62%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.61
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.22550

34.- Me siento orgulloso de lo que hemos logrado.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	14	18.92%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	17	22.97%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	14	18.92%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	17	22.97%

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12	16.22%
SUMAS		74	100%

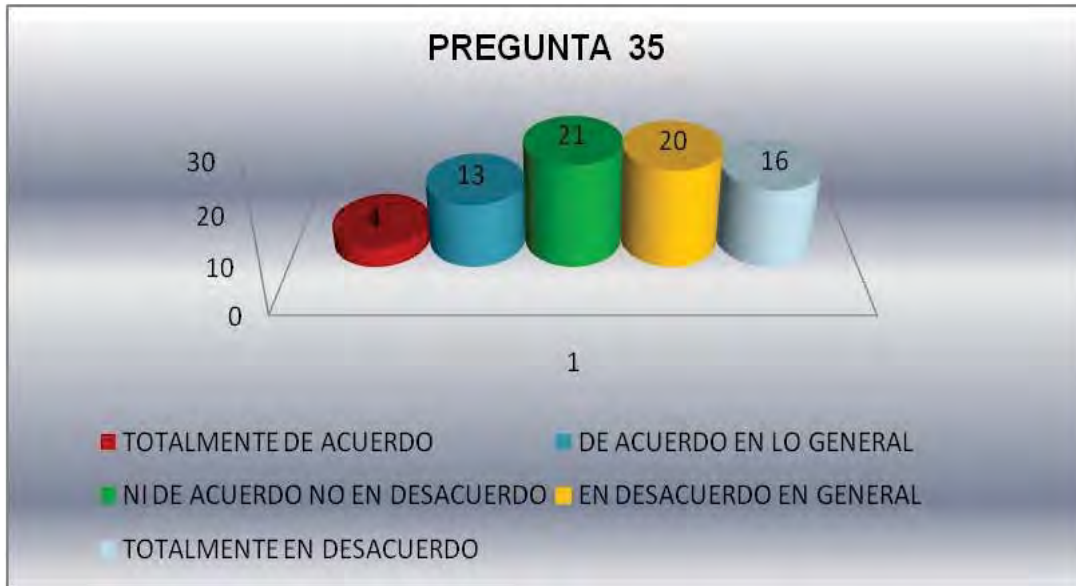


MEDIA	3.05
MEDIANA	3.00
MODA	4.00
DESVIACION STANDART	1.37384

35.- Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4	5.41%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	21	28.38%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	20	27.03%

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	16	21.62%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.58
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.17049

36.- Considero que mi futuro profesional está en EL MUNICIPIO

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	9	12.16%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%

EN DESACUERDO EN GENERAL	2	27	36.49%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12	16.22%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.68
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.23984

37.- Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	13.51%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	17	22.97%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	17	22.97%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	19	25.68%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	11	14.86%

SUMAS		74	100%
-------	--	----	------



MEDIA	2.95
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.28097

38.- La gente viene a trabajar con gusto.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	3	4.05%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	24	32.43%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	15	20.27%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	20	27.03%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12	16.22%

SUMAS		74	100%
-------	--	----	------



MEDIA	2.81
MEDIANA	3.00
MODA	4.00
DESVIACION STANDART	1.17829

39.- EL MUNICIPIO tiene un grupo Directivo que me inspira confianza.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	9	12.16%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	16	21.62%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	21	28.38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	15	20.27%

SUMAS		74	100%
-------	--	----	------



MEDIA	2.73
MEDIANA	3.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.30644

40.- EL MUNICIPIO comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	11	14.86%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	12	16.22%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	26	35.14%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	17	22.97%
SUMAS		74	100%



MEDIA 2.55
MEDIANA 2.00
MODA 2.00
DESVIACION STANDART 1.29426

41.- EL MUNICIPIO es un buen lugar para trabajar.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	14	18.92%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	19	25.68%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	19	25.68%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.77
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.26651

42.- Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños, etc.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	9	12.16%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	10	13.51%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	23	31.08%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	23	31.08%

SUMAS		74	100%
-------	--	----	------



MEDIA	2.43
MEDIANA	2.00
MODA	2.00
DESVIACION STANDART	1.36574

43.- Este es un lugar con gente amigable para trabajar.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	8	10.81%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	15	20.27%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	18	24.32%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	18	24.32%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	15	20.27%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.77
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.28796

44.- Trabajar en este lugar es divertido.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10	13.51%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	9	12.16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	22	29.73%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	19	25.68%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14	18.92%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.76
MEDIANA	3.00
MODA	3.00
DESVIACION STANDART	1.28010

45.- Estamos todos juntos en esta empresa, somos un equipo.

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6	8.11%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	17	22.97%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	16	21.62%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	15	20.27%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	20	27.03%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.65
MEDIANA	3.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.31828

46.- Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo

CONCEPTO	VALOR	CALIFICACION	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	14	18.92%
DE ACUERDO EN GENERAL	4	13	17.57%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	12	16.22%
EN DESACUERDO EN GENERAL	2	13	17.57%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	22	29.73%
SUMAS		74	100%



MEDIA	2.78
MEDIANA	3.00
MODA	1.00
DESVIACION STANDART	1.51042