



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

Área Académica de Ciencias de la Comunicación

Análisis de Clima Laboral de la Secretaría de Turismo

Para obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

(Modalidad Tesis)

Presenta

Jorge Alberto Hernández Gómez

Directora de Tesis

Lic. Silvia Hortensia Rodríguez Trejo



Pachuca de Soto, Hidalgo, Diciembre 2010



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

MÉXICO
2010
Bicentenario Centenario
Independencia Revolución

Área Académica de Ciencias de la Comunicación

Oficio UAEH/ICSHu/LCC/718/2010

MTRO. JULIO CESAR LEINES MEDECIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE CONTROL ESCOLAR
PRESENTE.

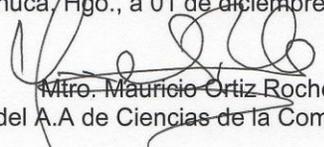
El suscrito Coordinador de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, comunica a Usted que en esta Área Académica a mi cargo hace constar, según documentos que obran en el archivo que el alumno **JORGE ALBERTO HERNÁNDEZ GÓMEZ**, con N° de cuenta **119764** se encuentra realizando trámites de titulación mediante la modalidad de tesis titulada (**ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL DE LA SECRETARÍA DE TURISMO**), cuyos miembros de la comisión son los siguientes:

Mtro. Jorge Alejandro Pérez Muñoz (**Presidente**)
Lic. Silvia Hortensia Rodríguez Trejo (**1° Vocal**)
Dra. Elvira Hernández Carballido (**2° Vocal**)
Mtra. Elena de la Cruz Ramos Juárez (**3° Vocal**)
Lic. Guillermo Lugo Rangel (Secretario)
Mtra. Ma. Elena Torres Cuevas (**1° Suplente**)
Dra. Rosa Ma. González Victoria (**2° Suplente**).

Por lo que una vez que han manifestado su voto aprobatorio por unanimidad con fundamento en el artículo 120, de Reglamento de Administración de Control Escolar, se proceda a su impresión.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
Pachuca, Hgo., a 01 de diciembre de 2010


Mtro. Mauricio Ortiz Roche
Jefe del A.A de Ciencias de la Comunicación



C.c.p. minutarío
MOR/ gcml*

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Mi Guía, mi Fuerza, mi Espíritu, mi Ser.

A María Santísima

Mi Buena Madre, mi Oración, mi Fe, mi Alegría.

A mi Padre

Mi Lealtad, mi Confianza, mi Enseñanza, mi Viejo.

A mi Madre

Mi Bondad, mi Ejemplo, mi Apoyo, mi Incondicional.

A mi Hermano

Mi Amigo, mi Guardia, mi Maestro, mi Límite.

A mi Novia

Mi Amor, mi Alma, mi Corazón, mi Realidad, mi Cosa.

A mi Universidad

Mi esencia, mi Marca, mi Academia, mi Profesión.

A mi Directora de Tesis

Mi Maestra, mi Visión, mi Conocimiento, mi Éxito.

A mis Maestros

Mi Respeto, mi Admiración, mi Respaldo, mi Comunicación.

	ÍNDICE
Introducción	1
1. Capítulo. Marco Teórico	6
1.1. La comunicación como base del clima laboral.....	7
1.1.1. La comunicación organizacional.....	13
1.2. La cultura organizacional y su respaldo al clima laboral.....	27
1.2.1. Elementos que componen la cultura organizacional.....	28
1.3. Clima laboral.....	40
1.3.1. Características del clima laboral.....	44
1.4. Instrumento de evaluación.....	48
2. Capítulo. Praxis	56
2.1. Secretaría de Turismo. Antecedentes.....	57
2.2. Secretaría de Turismo. Actualidad.....	61
2.2.1. Estructura organizacional.....	70
2.2.2. Cultura organizacional.....	71
2.3. Diagnóstico de clima laboral.....	71
2.3.1. Diseño de instrumento de evaluación.....	72
2.3.2. Implementación de instrumento de evaluación.....	76
2.3.3. Análisis de los instrumentos de evaluación.....	78
2.3.4. Resultados de instrumentos de evaluación.....	121
2.3.5. Resultados de entrevistas a directores generales.....	123
3. Capítulo. Líneas de acción	125
3.1. Identidad.....	128
3.2. Planeación.....	132
3.3. Familia.....	136
3.4. Salud.....	139
Conclusiones	141
Fuentes de consulta	147

INTRODUCCIÓN

En la academia siempre nos preguntamos qué hace a una organización el ser exitosa y la mayoría coincidimos en lo siguiente; para que una empresa o institución llegue a cumplir sus objetivos está obligada a tener una misión, una visión y sus valores bien definidos que de manera conjunta establezcan de manera formal el cimiento de la organización.

Ya definida la cultura organizacional lo más importante es manifestarla al campo de trabajo, en la práctica, debe de mostrarse en cada una de las oficinas, desde los altos mandos hasta el personal de recepción. La difusión de la misma no deberá quedarse absolutamente en el intento de “exponer” muchas veces en hojas de papel blancas sin dar una explicación de la función específica de la misión, la visión y de los valores, sino que la organización está obligada a persuadir a su personal de manera precisa para que pueda comprender la esencia de la cultura de la empresa o institución.

Lo anterior nos refiere al camino que debemos de cumplir para llegar a nuestro final deseado; por ejemplo, un ministerio religioso se forma mediante una razón que muestra el porqué existe dicha agrupación, el grupo se visualiza en un determinado tiempo y define las acciones que realizará para llegar a su meta final, lo anterior se considera una sencilla forma de trabajo, aunque, tenemos que detenernos en saber lo siguiente; ¿quiénes forman el ministerio?, ¿por qué lo hacen?, ¿bajo qué condiciones trabajarán?, ¿qué puede facilitarles su labor?, etc. Cuando nos detenemos a pensar en los aspectos que pueden influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos de la comunidad religiosa estaremos ocupándonos en conocer el clima laboral de la organización.

Pero, ¿será fácil de convencer al personal?, ¿sabemos cuál será la mejor manera para comunicarlo?, ¿cuál será la percepción de los trabajadores?, ¿se conocerán entre ellos?, ¿quién tendrá la mayor disposición?, ¿dónde se tienen que tomar cambios para lograr un mejor funcionamiento?, todas estas preguntas y algunas otras nos facilitarán para

conocer al factor humano de la organización, y al momento de tener las respuestas y comentarios de los integrantes sabremos cómo mantener un clima organizacional óptimo para tener una mayor productividad.

La manera más sencilla de conocer a nuestro personal es mediante un diagnóstico de clima laboral que brinde un amplio panorama de las condiciones en las que se labora; el instrumento de evaluación permite tener una clasificación de manera interna de los factores a evaluarse y un escenario amplio, objetivo y crítico que se expone mediante un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la organización.

La presente investigación tiene la intención de concentrarse en la parte fundamental del éxito de una organización, el factor humano, quien ejecuta las acciones, toma decisiones y hace propio los resultados de su trabajo sean positivos o negativos.

Los directivos en una postura autocrítica, requieren de una visión externa que les proporcione información de su organización ya sea en una auditoría, un análisis de imagen institucional o como en este caso, un análisis de clima laboral que en dicha investigación se realiza a la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo quienes depositan su confianza en cada uno de sus empleados porque los han visto trabajar, desarrollarse en su espacio laboral y en muchas ocasiones son testigos del crecimiento organizacional de cada uno de ellos pero esto no limita el conocer otra perspectiva de su institución mediante un diagnóstico que se concluye como una prueba tangible de la percepción del personal.

Cuando el análisis lo realiza un asesor externo es mucho más objetivo porque no existen interés que haga que los resultados se modifiquen a favor de alguien, ya sea una persona física, una dirección o la Secretaría en general. Además que dicho instrumento de evaluación es un andamiaje que permite descubrir nuevas apreciaciones.

La realización de un diagnóstico de clima laboral le facilita a la Secretaría de Turismo conocer a la gente y el entorno en dónde desarrollan su labor y así, optimizar sus resultados, ya que obtendrá una fotografía de la situación actual de su institución.

El actual trabajo asume como objetivo general, conocer la forma general de trabajo en la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo y el fondo de los trabajadores mediante su percepción de aspectos básicos dentro de su organización con la finalidad de implementar líneas de acción para revertir aquellos factores que hayan promediado un porcentaje bajo y que sean una limitante en el desarrollo de la institución pública.

En dicha investigación se tienen definidos también los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los procesos de comunicación existentes dentro de la Secretaría de Turismo.
- Identificar la comunicación organizacional que prevalece en la Secretaría de Turismo.
- Analizar la cultura organizacional de la Secretaría de Turismo y las funciones de las direcciones.
- Descubrir la identificación que existe entre la organización y los trabajadores y a su vez generar o posicionar la filiación de acuerdo a las líneas de acción a proponerse.

En este proyecto como hipótesis consideramos que una de las Secretarías en la actual administración estatal, que ha obtenido mejores resultados a nivel estatal y nacional es la Secretaría de Turismo quienes con un grupo de trabajadores han cumplido sus objetivos como institución, nuestra hipótesis que se manifiesta es de investigación, y se realiza para conocer el funcionamiento de la institución pública y descubrir la apreciación que tienen los trabajadores de aspectos esenciales, tales como, experiencia, conocimiento, iniciativa, comunicación, motivación, entre otros.

Lo anterior, con la finalidad de proveerles las herramientas que necesitan para lograr la ruta del éxito de manera personal y en su organización. Al finalizar el diagnóstico nos servirá para tener un titánico escenario marcado con áreas específicas donde se debe de planear, actuar y tener un seguimiento para que el resultado sea favorable a los intereses de la institución. Al ejecutar las líneas de trabajo de manera responsable, crítica y oportuna se logrará la eficiencia y el éxito de alcanzar los objetivos proyectados por la Secretaría de Turismo.

Dicho estudio de caso es cuantitativo por que se basa en la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico que establecen patrones de comportamiento, ya que se asocia con experimentos, los cuales son instrumentos de evaluación que se realizarán para dicha investigación.

La metodología de investigación está basada en un estudio descriptivo que especificará cuáles son los factores que influyen para que exista un adecuado clima organizacional en la organización y en qué aspectos se debe de trabajar de manera oportuna para lograr una mejor percepción de los integrantes con su entorno laboral.

Las técnicas de investigación que se aplicarán en el proceso son las siguientes:

- Técnica documental: es utilizada para realizar el sustento teórico, para la estructuración de conceptos y teorías que respalden esta investigación.
- Técnica de campo: utilizada para realizar observación, entrevistas y encuestas al factor humano de la organización.

Observación. De manera externa es testigo de la forma en cómo se crean los procesos de comunicación entre los trabajadores.

Entrevistas. Realizada a los directores generales con la finalidad de conocer la percepción que se tiene de los trabajadores, de la estructura organizacional y del cumplimiento de cultura organizacional.

Encuestas. El análisis que se pretende tiene como base el diseño, la aplicación y el análisis de un instrumento de evaluación que sirva como referencia y prueba tangible de los resultados que se pretenden para dicha indagación.

Población: Personal de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado.

Muestra: 80% de los trabajadores.

Lugar: Oficinas de la Secretaría de Turismo.

Av. Francisco I. Madero No. 702. Col. Real de Minas.

C.P. 42090. Pachuca, Hidalgo.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. LA COMUNICACIÓN COMO BASE DEL CLIMA LABORAL

En este trabajo consideramos importante referir términos que nos faciliten comprender dicha investigación partiendo de conceptos generales de comunicación, comunicación organizacional, cultura organizacional y la base del proyecto, el clima laboral.

La comunicación se comprende como “el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”.¹

Haremos referencia a Ferdinand de Saussure quien llamó signo a la combinación del concepto y de la imagen acústica. Es decir, el signo es la combinación de dos elementos: significado y significante. El significado es aquello que nos representamos mentalmente al captar un significante. Para nosotros el significante podrá recibirse por cualquiera de los sentidos y evocará un concepto. El significante podrá ser una palabra, un gesto, un sabor, un olor, algo suave o áspero.² En un ejemplo lo podemos comprender cuando escribimos en un pizarrón la palabra “celular” cada uno de nosotros representamos mentalmente el aparato de comunicación que recordamos con mayor frecuencia, la palabra escrita es el significante y la representación es el significado.

Es importante destacar que para comunicarnos necesitamos haber tenido algún tipo de experiencia similar en común. Y para poder relacionarla en común necesitamos significantes comunes. Cuando dos marinos están juntos y oyen ladrar un perro, los dos pueden evocar su imagen, aunque uno hable alemán y el otro francés.

Por otra parte, la comunicación no necesariamente se da recordando al mismo tiempo los significados comunes; podemos recordar lo que García Márquez evocó de Macondo, aunque quizás un sentido distinto. Así, al momento de que Pablo Neruda escribía sus poemas mediante la escritura, cada uno evoca algo en común.

¹ Paoli, J. Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3ª ed. México: Trillas. 1983. P. 11.

² Saussure, Ferdinand. Curso de lingüística general. Buenos Aires, Losada. 1975. P.129.

El modo de interpretar y valorar la realidad depende del contexto social. Esto no implica que entre los individuos que forman mi grupo no hayan diferencias, sino que es más amplio el campo de los significados comunes evocables en común y más las posibilidades de que les demos un sentido similar, si hablamos de una fotografía periodística lo más apto sería que conociéramos el suceso en general para poder comprender la imagen, por ejemplo, la foto de Juan Pablo II sentado frente a Mehmet Ali Agca el turco que atentó contra su vida podría entenderse como un fiel católico en el sacramento de la confesión y no como fue en realidad, un acto de perdón del líder del Vaticano hacia el agresor.

La vida de todos los días se comparte con otros, nos hace conocer las cosas y las relaciones que debemos guardar con ellas y con nuestros semejantes. Cuando realizamos alguna acción, como vestirme a la moda, espero que la gente de mi grupo social diga que soy un sujeto de buen gusto; si efectivamente lo piensan así, estoy realizando una acción social, y, con ello, estoy evocando un significado común: me estoy comunicando.

En una guerra civil un general tiene significados comunes con el jefe del bando contrario, los dos quieren tomar la ciudad para ganar la guerra. Como ambos conocen el terreno, los deseos del contrincante y aproximadamente su fuerza, pueden prever con relativa certeza los movimientos del enemigo. Si el general toma la ciudad, el jefe contrario se considerará perdido y el general será triunfador. Obviamente hay entre ellos una relación de enemistad que depende del conjunto social y, al ganar uno, los dos saben quién es el triunfador, pero este triunfo no tiene para ambos el mismo sentido

La comunicación en sus inicios fue percibida únicamente con los siguientes elementos, emisor (aquel que emite un mensaje), mensaje (un contenido) y receptor (un sujeto receptor o destinatario del mismo) donde a este proceso se fueron agregando otros que adelante conoceremos.

Wilbur Schramm, se refiere a la comunicación así: *“Hoy definimos comunicación diciendo simplemente que es el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos”*.³ Y considera información como *“cualquier contenido que reduce la incertidumbre o el número de posibles alternativas en una situación”*.⁴

Para que se dé este proceso de compartir información, reduciendo la incertidumbre, en el esquema más simplificado de la comunicación, debe contemplarse por lo menos:



El mensaje está en determinada etapa del proceso, separado del emisor y del receptor.

Consideramos que el emisor envía información organizada que el receptor se encargará de interpretar mediante sus vivencias o su contexto; la interpretación será al final con un significado igual o similar que la del emisor.

Para Schramm *“uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación, es que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos, marco de referencia”*,⁵ es decir, que únicamente podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles.

Es importante reflexionar sobre el marco de referencia de Schramm, en algunas ocasiones escuchamos frases como *“el mismo canal”*, *“la misma sintonía”*, *“el hablar el mismo idioma”*, que son ideas que llevadas a la práctica son muy funcionales. En una organización es fundamental que se conozcan los objetivos a alcanzarse, para que cuando se requieran revisiones o resultados sean muy similares a lo que la institución ha planeado y no que sean discusiones o ambigüedades.

³ Schramm, Wilbur. The process and effects of mass Communications. USA. Urbana. 1971. P.13

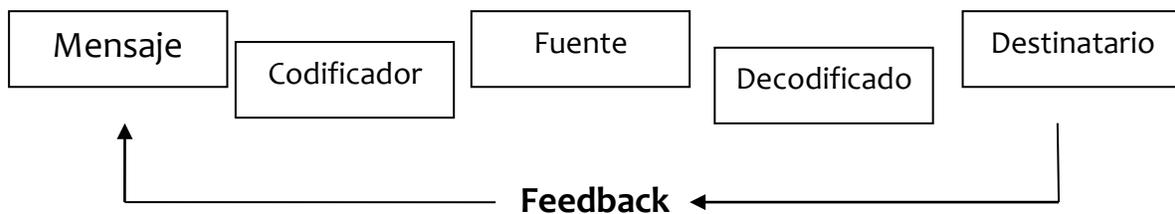
⁴ Idem.

⁵ Schramm, Wilbur. La ciencia de la comunicación humana. México. Roble. 1972. P.17

Otros significados que explicaremos son los denotativos y los connotativos; los primeros son identificados inmediatamente ya que tienen el mismo significado, por ejemplo, una cruz, un árbol, una mesa, etc., y los últimos se caracterizan por su contenido emocional. Cuando observamos una paloma representa el símbolo de la paz a la sociedad universal y a la iglesia católica connotará al Espíritu Santo.

Para terminar de reflexionar sobre los significados mostramos al manifiesto, que comprendemos como se dice la frase “qué tengas bonita semana Thania” y el latente representa el sentido que adquiere el mensaje para agregarle emoción, “que tengas bonita semana Thania”, este último con un tono agresivo

Shannon y Weaver⁶ enriquecen el esquema añadiendo tres nuevos elementos.



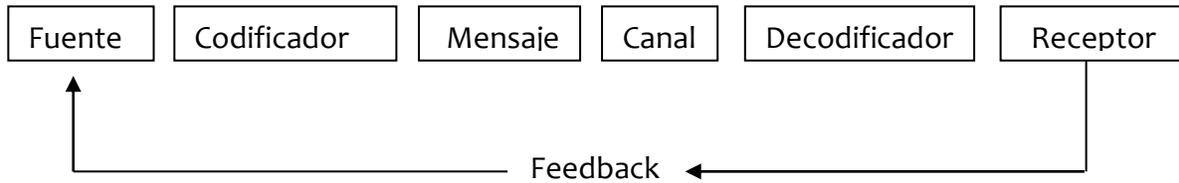
Aquí los nuevos elementos nos dan una categoría para construir el mensaje, otra para entender el mensaje por parte del destinatario y una respuesta del destinatario a la fuente.

En muchas de las formas de la comunicación existe, además, un mensaje de vuelta (feed back) en el que los sujetos invierten sus papeles, convirtiéndose el sujeto receptor del mensaje originario en sujeto emisor de una comunicación de la que es destinatario el primitivo sujeto emisor.

Ahora bien, el feedback o mensaje de retorno, no sólo puede partir del que lo recibe. El mensaje mismo puede ser fuente de retroalimentación. Un escritor, al corregir su novela, encuentra elementos, según su criterio, para decir mejor las cosas.

⁶ Schramm, Wilbur. The mathematical theory of Communications. USA. Urbana. 1971. P.23

Falta agregar el canal por el cual se envía un mensaje, con lo cual tenemos un nuevo esquema:

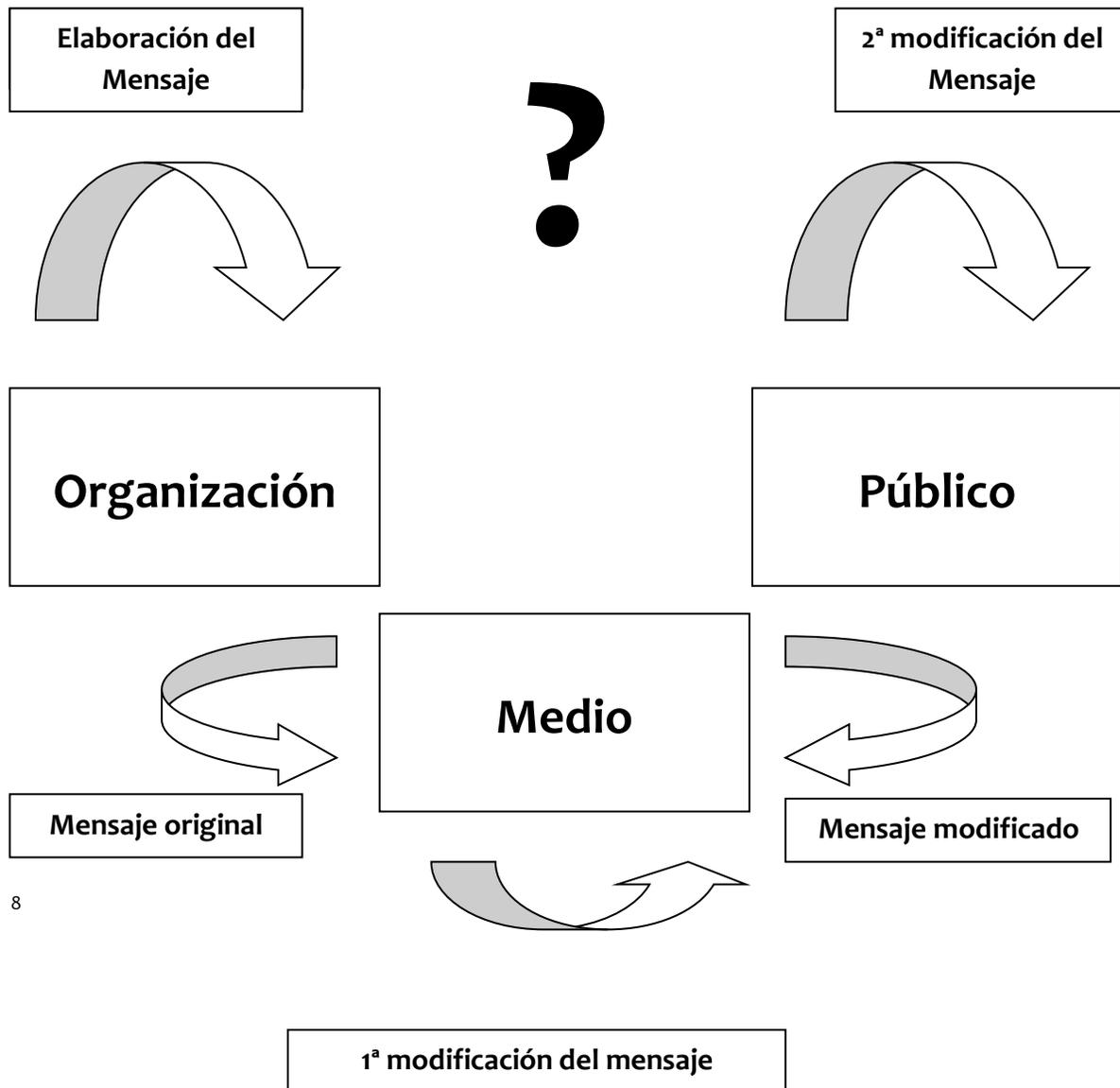


<http://www.portalcomunicacion.com>

La comunicación en la que interviene una organización no evade a los modelos que hemos visto en todo proceso de comunicación, (un sujeto emisor, que es aquel que emite un mensaje, y un sujeto receptor o destinatario del mismo; un contenido, que es el propio mensaje; y unos medios que se utilizan como vehículos para su transmisión; en muchas de las formas de la comunicación existe, además, un mensaje de vuelta (feed back) en el que los sujetos invierten sus papeles.

En el mundo laboral siempre van surgiendo nuevas herramientas que ayudan a transmitir los mensajes de las corporaciones y esta sinergia siempre será fundamental para una ventaja competitiva como lo aseguran John Wagner y John Hollenbeck⁷, “no hay campo en el que la tecnología esté teniendo un mayor efecto que en el área de los sistemas de comunicación, el fax, el correo electrónico y los teléfonos móviles disminuyen la necesidad de viajes ejecutivos y profesionales, y los hace más eficientes cuando los realizan, el menú de opciones para encontrar el mejor medio para enviar cada mensaje jamás ha sido tan amplio y variado”, en otras palabras, la comunicación en una organización puede y debe utilizarse con las herramientas de la tecnología para lograr una mayor eficiencia, algunos empresarios específicamente en el estado de Quintana Roo, México del Municipio Benito Juárez, viven en el estado de Florida, Estados Unidos de América y mediante cámaras de video tienen conocimiento de sus empresas y de sus empleados utilizando al internet como canal para comunicarse desde sus lugares de residencias hasta sus compañías.

⁷ Hollenbeck John y Wagner John. Comportamiento organizacional. España. Thomson. 2002. P.315.



8

Un modelo de comunicación a utilizarse en alguna organización es el anterior, en el cual la corporación se sirve de el con frecuencia para anunciar la disponibilidad de los bienes o servicios propios de su industria, para propagar ideas o para difundir entre el público o algunos de sus sectores la imagen que desea transmitir. Bajo el nombre de “corporación” se incluye tanto los gobiernos y sus organismos como las empresas de carácter comercial o las instituciones no lucrativas. Todos ellos tienen algo que

⁸ González María y Sanz Miguel. Identidad corporativa. Madrid. ESIC. 2005. P.149.

comunicar y, de hecho, todos aprovechan las facilidades que ponen a su disposición la tecnología.

La corporación emite un mensaje con la intención de que provoque en el receptor una determinada respuesta. Dicho de otra manera: se envía un mensaje para que el receptor interprete otro distinto.

Involucrando en este ejemplo a la Secretaría de Turismo, se puede informar que la Institución Pública ayudó a que 5 restaurantes recibieran en manos del Gobernador del estado su distintivo H por alcanzar los estándares mas altos en la preparación de sus servicios, lo anterior con la finalidad de que los receptores interpreten que la Secretaría de Turismo se preocupa por la calidad de los establecimientos. Si la institución quiere que el público piense que se preocupa por la mejora de los negocios, no emitirá un texto en el que diga literalmente “la Secretaría de Turismo se preocupa por la certificación de los establecimientos”, ya que un mensaje así, carece de credibilidad por falta de evidencias y puede provocar en el público una reacción contraria a la deseada, así que es necesaria una prueba visual como una fotografía o un video y aprovechar las herramientas de la tecnología hasta las redes sociales.

1.1.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde hace 30 años las organizaciones en México le han dado mayor importancia a la comunicación organizacional activa, interna o externa, con el fin de que esta se convierta en un “facilitador” y que garantice la estabilidad en todas las áreas que conforman la estructura organizacional de toda empresa o institución.

Para que la comunicación alcance el éxito, deben ocurrir dos factores. Primero: la organización debe estar dotada de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas. Esto parece indicar que debe estar basada de una identidad que conceda importancia a las opiniones personales. Segundo: deberá contar con mecanismos, como buzones para sugerencias, círculos de calidad, reuniones y comités que faciliten el flujo de

las comunicaciones. No cabe una sin otra. ⁹. En la actualidad si en las organizaciones no permitimos que se tenga una libertad para expresar los sentimientos y las percepciones de los trabajadores en lugar de tener un ascenso ocurrirá lo contrario y tendremos un retroceso tanto en lo interno y externo.

En las organizaciones existen dos modos de comunicación; los directos y los indirectos, los primeros comprenden toda relación dentro y fuera de la organización y los indirectos, pueden ser ejemplificados de manera sencilla y por la cual la organización accede a la opinión de los públicos “feed back”. ¹⁰, en otras palabras, se debe de permitir que los integrantes de la organización puedan comunicarse dentro y fuera de la misma. Es importante establecer desde un inicio dicha libertad y que no infrinja el reglamento de la institución o la productividad de las áreas de trabajo.

Es importante conocer el significado de comunicación organizacional y cómo se divide para su estudio, Carlos Fernández Collado en su obra “La Comunicación en las Organizaciones”,¹¹ define lo siguiente, “*la comunicación organizacional es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, es una disciplina, cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio y es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información, así mismo es una disciplina cuyo objeto de estudio es ,la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio; y por último se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”*.

En este proyecto definimos a la comunicación organizacional como un enlace que nos permite lograr las metas y cumplir los objetivos de cada empresa mediante técnicas,

⁹ Ind, Nicholas. La imagen corporativa. Inglaterra. Díaz de Santos. 1992. P.140.

¹⁰ Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Argentina. La Crujía. 2006. P. 155.

¹¹ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 2005. P. 11.

herramientas y actividades. Para esta acción Fernández Collado¹² *se ha encargado de precisar cuatro aspectos fundamentales: la información, la identificación, la integración y la imagen que orientan acciones para el logro de sus objetivos.*

La primera acción en reflexionar es la información; para querer a alguien primero necesitamos conocer a la persona, saber cómo piensa, qué le gusta, etc. En una organización es indispensable conocer el significado de la organización, su esencia, sus datos relevantes, sus instalaciones, las herramientas para trabajar, etc. El encargado de ofrecer dicha información es el comunicólogo organizacional que debe de conocer los procesos comunicativos para tener una mayor eficiencia en el trabajo y lograr el siguiente aspecto, la identificación.

En esta segunda acción es importante que los trabajadores se sientan parte de la empresa, el crear el sentido de pertenencia y el ponerse la camiseta resulta muy complejo pero debe ayudarse con los valores, las políticas, su historia y experiencias tanto de la organización como de sus trabajadores.

Ya que tenemos informados e identificados a los trabajadores con la institución es necesario buscar la integración de los empleados con los demás teniendo como fin último el conseguir trabajar en equipo y lograr la participación de la mayoría por el bien común.

El último aspecto es la imagen, que es la proyección de la compañía tanto de manera interna y externa, recordemos que la imagen nunca se deja de transmitir, desde la presentación de un producto, las instalaciones, un anuncio publicitario, los empleados fuera de la organización, etc.

La comunicación organizacional se divide en comunicación organizacional interna (COI) y comunicación organizacional externa (COE), concibiendo a la primera como, el conjunto de actividades realizadas dentro de la empresa con el fin de mantener a los integrantes informados, integrados e identificados con la empresa y a la segunda como

¹² Idem.

el conjunto de mensajes emitidos hacia el público externo con el fin de generar una buena imagen de la empresa.

La comunicación interna,¹³ tiene como finalidad difundir la filosofía de la organización entre todos sus miembros y mantener el espíritu corporativo a todos los niveles, de forma que todos participen en un modo de ser común. En otros términos, es mantener al personal informado de todos los acontecimientos y problemas que afectan a la organización en general, entendiéndose que lo que afecta a la institución le perjudica a cada uno de los trabajadores y que el éxito de la empresa es éxito de los trabajadores.

La comunicación interna de la organización puede ser en sentido vertical o en sentido horizontal; dentro del primero, se distingue entre comunicación descendente y ascendente.

Analicemos a la comunicación vertical descendente que se compone por el conjunto de mensajes que la dirección desea comunicar a sus empleados: calendarios, horarios, revisión de salarios, beneficios sociales, situación económica de la organización o proyectos que se van a llevar a cabo. Para realizar este intercambio de información la empresa se sirve de medios como periódicos internos o las hojas volantes (memoranda, boletines informativos, etc. En la actualidad, el correo electrónico se ha generalizado como medio de comunicación interna, muchas veces integrado en una línea interna. En las oficinas del Teletón a nivel nacional la comunicación interna se basa mediante el correo electrónico y se apoya en algunos periódicos internos.

Expliquemos ahora la información descendente que evoca de la dirección general o de los directores de las divisiones o departamento. En cada una de las oficinas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se tiene a un representante sindical quien se encarga de ser el contacto directo entre la sección sindical y los sindicalizados y la mayoría de veces mantienen informados a sus compañeros sobre algunos aspectos

¹³ González María y Sanz Miguel. Identidad corporativa. Madrid. ESIC. 2005. P.152.

relativos a temas laborales (política de salario, horarios, beneficios sociales, derechos y obligaciones de los trabajadores, etc.).

Otra forma de comunicación dentro de una organización es la comunicación descendente que se especifica cuando en el primer contacto con la institución. En los últimos meses hay empresas que se encargan de dicha presentación como Manpower que se dedica a reclutar personal y muchas veces ya contratados exponen los objetivos de la institución, formas de actuar, se muestra el organigrama, la lista de actividades y proyectos en curso y se da a conocer un extracto del reglamento de régimen interior.

La comunicación ascendente es la más importante en este proyecto porque hace referencia a lo que estamos realizando. Es promovida por la propia dirección, cuando su objeto es conocer el clima interno de la empresa, ya sea de carácter general o de temas concretos.

La comunicación externa¹⁴ adopta unas u otras formas dependiendo de la finalidad perseguida y de los medios utilizados. Los tipos de comunicación que existen de manera externa son: publicidad comercial, promoción, patrocinio, relaciones públicas y propaganda.

La Publicidad comercial, la comprendemos como la forma de comunicarse entre una organización y el público por medio de un producto o servicio, la finalidad es persuadir mediante mensajes a que se consuma de manera redituable. En el mundo existen empresas que ya tiene definido su mercado pero aún así siguen transmitiendo los mensajes de publicidad como son Coca – Cola, Mc Donalds, Pepsi, entre otros.

La Promoción, la estudiamos como las técnicas por las cuales una organización vende sus productos y servicios o la imagen a comunicar, en las técnicas debemos tomar en cuenta las condiciones para que pueda ser comprado el producto. En especial todos los productos navideños deben de ser promovidos en últimos meses del año para que sean

¹⁴ Idem.

consumidos, de lo contrario sería una incongruencia observar a la venta un árbol de navidad artificial en primavera.

Patrocinio, lo explicamos de una manera breve como aquella acción que realiza una empresa entregando medios económicos a favor de una actividad en beneficio de la sociedad. En México cada fin de año somos testigos de empresas que hacen donaciones a favor de fundaciones con la finalidad de que sean festejados los integrantes de las mismas o sean ayudados de una manera específica.

Relaciones públicas, las observamos como aquellas actividades planificadas que tienen por objeto mejorar la propia imagen y contrarrestar los efectos negativos que el uso de los bienes e instalaciones comunes o el deterioro del medio ambiente. En los últimos años se han integrado miles de empresas a la Responsabilidad Social que definen a esta acción como la de regresar a la sociedad un poco de lo que ella les ha entregado. Dicho ejemplo lo observamos con la marca transnacional Bimbo, que la mayoría de las envolturas de sus productos no contaminan al planeta.

Propaganda, nos referimos a las hojas sueltas o pequeños folletos que se echan en los buzones o envían por correo. En la ciudad actual podemos ver cada fin de semana algunas calles con anuncios de ofertas en tiendas de autoservicio o de instituciones bancarias.

Al tener a la empresa definida su COI Y COE facilita que los integrantes y sus públicos se afirmen en un ambiente confortable y que se logre una identificación e integración con la misma.

Recordemos que la empresa nunca deja de transmitir ni de recibir mensajes en ningún momento ya sea internos o externos y éstos deben de ser monitoreados, analizados y vigilados por un especialista, de preferencia un comunicólogo organizacional el cual tiene la obligación de informar, modificar, mostrar los mensajes emitidos dentro y fuera de la organización de una manera responsable, honesta y crítica.

Ronald Adler, en su obra “Comunicación Organizacional”¹⁵, postula “que las empresas actualmente tienen una mayor comunicación efectiva empresarial”, en el punto de vista de esta obra es necesario que la empresa invierta (tiempo y dinero) en la comunicación organizacional por la competencia más compleja que existe en los mercados o en la practicidad de los recursos humanos y de la globalización.

Además, es bueno tomar medidas “precautorias” por si en el algún momento llegaran a existir los “gaps”, es decir, flujos de información en las empresas o instituciones que provoquen ruido en los procesos de comunicación y por ende que la comunicación interpersonal y el clima laboral sean afectados y que las percepciones de cada individuo dentro de la organización se modifique de manera positiva a negativa.

El área de comunicación organizacional en todo organismo social deberá de ser la mejor preparada ya que es el canal donde la información va a fluir de manera trascendental y será la encargada de vigilar que cada departamento cumpla con los procesos comunicativos establecidos y previamente analizados.

Esta misma área será capaz de desarrollar técnicas en bienestar de las organizaciones, y capacitará a los empleados para involucrar con las mismas y alcanzar los objetivos previstos por la organización.

En el argot de la comunicación organizacional existen tres aspectos que deben tomar en cuenta los comunicólogos organizacionales refiriéndose a la comunicación son los siguientes; clara, concisa y firme, la primera se refiere a que la mayor parte de los receptores escuche y comprenda el mensaje emitido, que sea concisa, es decir, que sea puntual en el acto y maciza, qué tenga la connotación lo más inherente al receptor.

Fernández Collado¹⁶, cita en su obra que existen cuatro postulados básicos del proceso comunicativo en los organizaciones; “la comunicación integral, la comunicación es un sistema, la comunicación es una responsabilidad compartida y la vinculación entre la

¹⁵ Adler. Adler y Marquardt Jeanne. Comunicación organizacional. Madrid. Mc. Graw Hill. 2005. P. 8.

¹⁶ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 2005. P. 13.

comunicación y cultura, todas están profundamente relacionadas nos dan una idea de su importancia para el logro del objetivo organizacional”.

La primera nos hace referencia a las diferentes formas de comunicación dentro de una organización y los casos que pueden darse dependiendo de la estructura de la misma y de las condiciones que existan.

La comunicación es un sistema, la definimos como los medios por donde se emitirán los mensajes hacia los receptores, el cual descifrará y retroalimentará en un contexto.

La comunicación vista como una responsabilidad compartida la explicamos como la forma responsable de comunicarnos en las organizaciones utilizando los modelos de comunicación de manera apropiada y eliminando aquello que nos limite a tener una buena acción.

Por último nos referimos a la vinculación entre la comunicación y cultura, como la acción de tener un personal cada vez mejor capacitado que nos ayude a enfrentar y lograr una firme comunicación organizacional dentro de la empresa para lograr que las tareas sean cada vez más eficientes y haya un mejor entendimiento entre todo el personal y los departamentos de las organizaciones

Parte importante de las organizaciones son las *redes de comunicación* que Martín Gannon¹⁷ define, “*como arreglos estructurados de pequeños números de personas a quienes se les permite transmitir información y comunicarse entre sí sólo dentro de un patrón fijo y definido*”; es decir, la forma y las condiciones en que se comunican individuos dentro de un lugar específico.

“Las redes de comunicación son capaces de afectar la selección de los líderes de grupos, la facilidad y la rapidez del aprendizaje, la efectividad, la eficiencia y la satisfacción de los

¹⁷ Ganon, Martín. Administración por resultados. México. Continental. 1997. P.309.

integrantes con el progreso del grupo”¹⁸, en otros términos, las redes de comunicación sino son utilizadas de una manera eficaz se convierten en distractores que generan dudas, insatisfacciones y disgustos.

“Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales; las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes”¹⁹, a continuación se muestran las tres formas de redes: de cadena, de rueda y todos los canales.

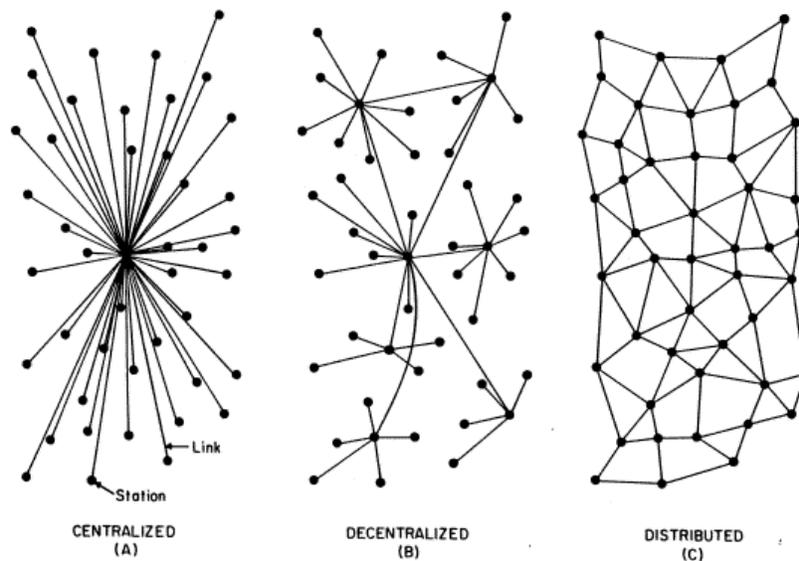


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

<http://www.cffn.ca/columns/2009/090403-06.php>²⁰

El ejemplo “A”, es la red de Cadena que se basa en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, es decir, la comunicación es directa, eficiente y confiable con un responsable, no hay espacios para dudas, ruidos o discrepancias.

¹⁸ Adler, Ronald y Marquardt Jeanne. Comunicación organizacional. Madrid. Mc. Graw Hill. 2005. P. 14.

¹⁹ Idem

²⁰ <http://www.cffn.ca/columns/2009/090403-06.php>

El ejemplo “B”, es la red de Rueda que permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, esto es, la forma más práctica de conseguir que los integrantes tengan un sentimiento de participación y de pertenencia con la organización al no existir líderes sino que todos sean activos en la información.

El ejemplo “C”, es la red de Todos los Canales en cuanto a las redes informales que no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíble que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, en otras palabras, al no existir una estructura o un responsable los integrantes necesitan informarse sobre situaciones de la organización y crean los rumores como respuesta a sus escenarios mediante diversos temas que pueden ser, designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas, nuevas asignaciones de trabajo, recorte de personal, etc.

Un aspecto importante que ayuda a la comunicación organizacional a ser eficaz dentro y fuera de la institución o empresa, es la *estructura de la organización* que esta compuesta por un sistema de tareas interrelacionadas. *“La estructura organizacional se define como los elementos de autoridad formal, debido a que se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o que este último acepte las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior”.*²¹

Para que la comunicación entre los trabajadores al interior de la empresa sea clara los directivos necesitan tomar decisiones sobre cómo coordinar las relaciones entre las personas y grupos interdependientes que dirigen.

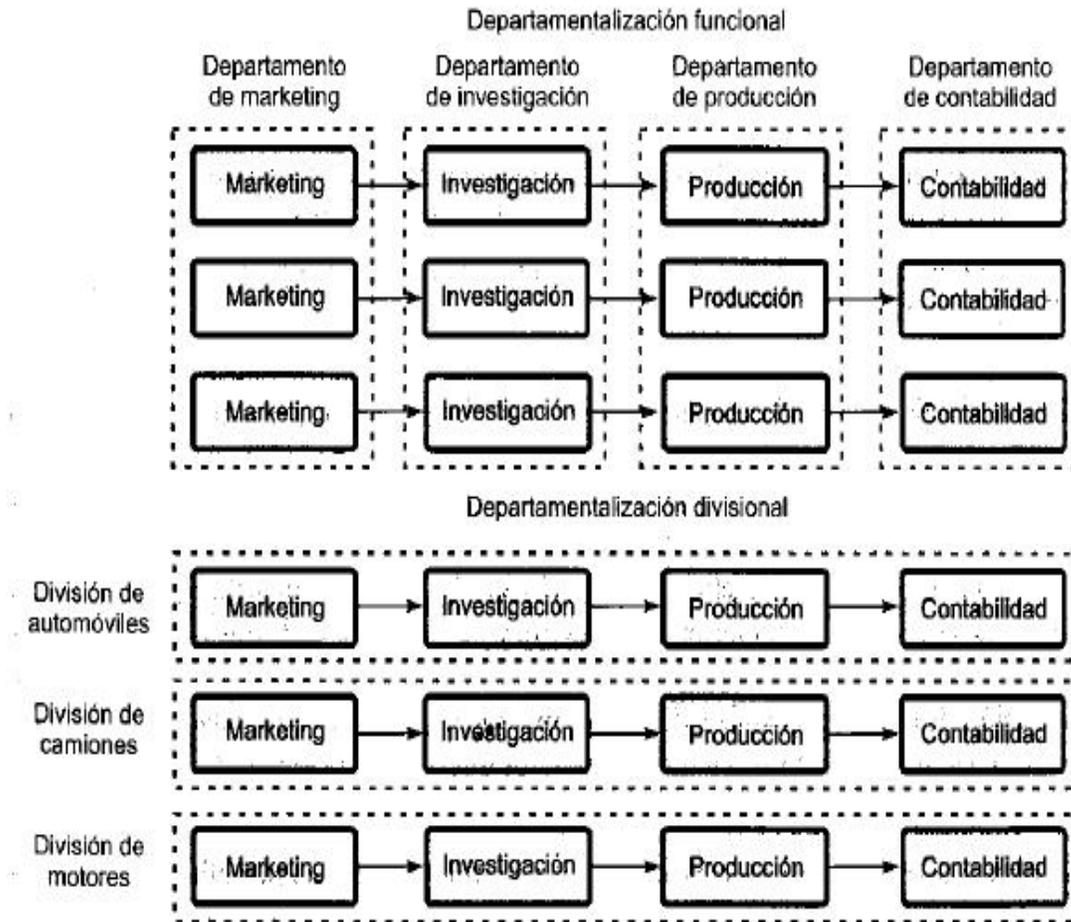
²¹ Rodríguez, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México. Thomson. 2002. P.202.

Mediante la coordinación, los miembros de una organización son capaces de trabajar juntos para lograr resultados. Los medios básicos por los cuales se integran las actividades organizativas son: adaptación mutua, supervisión directa, y normatización.²²

Dichos actos permiten que la organización realice actividades complejas al reunir los esfuerzos de muchos individuos.

- **Adaptación mutua.** Nos referimos al intercambio entre los compañeros de trabajo de los conocimientos sobre la forma en que se debería realizar una tarea y quién debería realizarla. En un centro de radio taxi, cada 10 minutos se reportan los chóferes con su base para informar el lugar en donde se encuentran con la finalidad de que si existe un servicio privado el taxista mas cercano deberá de cubrir dicha ruta.
- **Supervisión directa.** Lo explicamos cuando un supervisor adquiere la autoridad para decidir qué tareas han de realizarse, quién las realizará y cómo se vincularán para producir el resultado final deseado. Si utilizamos el mismo caso anterior la persona encargada de la base será quien decide qué chofer es el encargado de realizar un viaje.
- **Normatización.** Describimos dicha actividad como una coordinación que permite establecer estándares y que se diseñen los procedimientos antes de que se realice el trabajo. En el ejemplo del taxi privado, son los estudios previos que se han realizado en la empresa, desde el ahorro de gasolina, el tiempo de arribo y de traslado y el comportamiento dentro de la unidad.

²² Hollenbeck John y Wagner John. Comportamiento organizacional. España. Thomson. 2002. P.102.



Hollenbeck John y Wagner John. Comportamiento organizacional. España. Thomson. 2002. P.102.

El primer diagrama²³ “departamentalización por funciones”. Es el equivalente a la agrupación funcional, pero, en lugar de formarse grupos de individuos, el objetivo aquí es formar grupos que a su vez están compuestos por grupos. Y así todos los grupos de marketing se unen en un único departamento de marketing, todos los de investigación forman un único departamento de investigación, etc. Al igual que sucede con la agrupación funcional, los departamentos que se forman siguiendo la departamentalización funcional son económicamente eficientes. En cada departamento la comunicación es cara a cara, los miembros pueden intercambiar información sobre su especialidad funcional y mejorar sus capacidades.

²³ Idem

Por el contrario, el segundo tipo de departamentalización que muestra el diagrama de la parte inferior denominado “departamentalización divisional”. Es equivalente al uso de la agrupación por flujo de trabajo para reunir grupos en unidades mayores. El lugar de agruparse en los departamentos de marketing, producción, investigación y contabilidad, las actividades de la organización lo hacen en divisiones de producto.

*Estructura Funcional.*²⁴

- *Es una forma de estructura burocrática adoptada por organizaciones de 50 miembros o más, cuyas actividades pueden coordinarse a través de una estructura diferenciada, pero no son tan grandes como para operar en distintos territorios o para servir a grupos muy dispares de clientela. Ejemplos, bancos, almacenes, fábricas.*
- *La estructura se basa en la coordinación a través de la normatización.*
- *Las estructuras funcionales normalmente están centralizadas: la mayoría de las decisiones importantes las toma una persona o un grupo muy reducido.*
- *Una compañía tiene una estructura funcional al examinar las denominaciones de sus directivos. Si la compañía tiene una estructura burocrática y todos los directores tienen títulos que indican lo que sus subordinados realizan (por ejemplo, director de producción, director de marketing, director de investigación y desarrollo, etc.) su estructura es funcional. Si uno o más directores tienen otro tipo de título (por ejemplo, director de la división financiera del consumidor o director de operaciones europeas), la compañía tiene otro tipo de estructura.*
- *La principal ventaja de la estructura funcional es su eficiencia económica.*

*Estructura Divisional.*²⁵

- *Al contrario que la estructura anterior es descentralizada.*
- *La toma de decisiones se impulsa hacia abajo en uno o dos niveles jerárquicos, de modo que los directores de la compañía, y en ocasiones sus subordinados*

²⁴ Ídem.

²⁵ Ídem.

inmediatos, comparten el proceso de obtener información y tomar las decisiones clave.

- *Los grupos se reúnen conforme a las similitudes en productos, ubicaciones geográficas o clientes. Por esta razón, a las estructuras por divisiones en ocasiones se las denomina estructuras por producto, estructuras geográficas o estructuras por mercado.*

La comunicación organizacional que se da en las instituciones de gobierno muchas veces es muy compleja ya que no pueden decirse las situaciones con una claridad y objetividad ya que todo gira en un círculo de “amistades”, es decir, que si algún trabajador expone algunos errores o inquietudes todo se relaciona de manera inmediata en que se está desafiando o retando a las autoridades de la organización.

En las instituciones gubernamentales es obvio que al existir temor de los trabajadores por expresar de manera precisa sus ideas prefieren contarle a sus compañeros de oficina y quienes de alguna manera van contando dichas aseveraciones y al fin son del conocimiento de las autoridades y por ende son causas de molestia porque en lugar de escuchar a los empleados únicamente se dedican a mal interpretar la percepción de los trabajadores.

Muchas veces dichas situaciones van provocando ruido en los procesos de comunicación y hacen que exista una mayor falta de comunicación efectiva. Así que en las organizaciones de sector público es preferible tratar de participar de manera ordenada cumpliendo únicamente con sus labores y si llegara a existir un espacio de comentarios dentro de la institución aprovecharlo y expresar las ideas.

Mas adelante descubriremos si en la Secretaría de Turismo se presentan dichos problemas de falta de comunicación y de expresión.

1.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RESPALDO AL CLIMA LABORAL

Informar, asimilar y llevar a la praxis la cultura organizacional de las instituciones gubernamentales es una tarea ardua de las personas encargadas dentro de la organización como pueden ser los encargados de recursos humanos, los psicólogos o el departamento de comunicación organizacional, este último ausente en muchas organizaciones que aún no invierten en una asesoría interna o externa especializada por un comunicólogo, donde las acciones no son informadas al personal de la organización y por ende no son llevadas en la praxis de cada uno de los trabajadores.

Si se comprendieran los beneficios que se obtienen al informar de manera detallada los conceptos en que consiste la cultura organizacional, los beneficios que existen al practicarla y lo eficiente que hace el trabajo de la institución se consideraría vital en la vida laboral de cada uno de los empleados.

Organizaciones de manera gubernamental tienen en sus instalaciones diferentes muestras visuales de los puntos precisos de la cultura organizacional pero únicamente para cumplir los requisitos para una certificación o alguna auditoria programada. La mayoría de veces sólo es para comprobar que se tiene y que puedan recibir una distinción o felicitación de sus autoridades y así la exponen al público.

Las instituciones no logran comprender en qué consiste la misión o visión de una empresa y con la finalidad de ahorrar su recurso, debaten acerca de cómo se debe redactar y cuál será su compromiso.

Más adelante descubriremos de manera práctica si la cultura organizacional de la empresa es identificada, comprendida y llevada a la práctica todos los días en la institución.

1.2.1. ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. *El primer elemento que comprende a la cultura organizacional es la **misión** que se describe como la definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.*²⁶

Responde a las preguntas: ¿Para qué y por qué existe la organización? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es nuestro valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- Ampliar. Dentro de una línea con expansión específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- Motivadora. Inspiradora y alcanzable.
- Permanente. Orientada al propósito de la empresa durante todo el ciclo de vida.
- Congruente. Consistente con lo que se hace y se desea.

Un ejemplo de la misión es:

Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo. **Grupo Bimbo**

Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitiva internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y

²⁶ Munch, Lourdes. Planeación estratégica. México. Trillas. 2005. P.33.

cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

Tecnológico de Monterrey

2. *El segundo elemento es la **visión** que es un enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.*

Debe tener las siguientes características: breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro? ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios deberíamos estar? ¿En que negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras de mercado? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es:

Alcanzar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional e internacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial. **Telmex**

Los que formamos parte de la Fundación estamos comprometidos con el fortalecimiento de la Universidad Nacional Autónoma de México ya que creemos en su papel preponderante como motor de desarrollo de nuestro país. Así mismo, es nuestro deseo trabajar para que se mantenga como hasta ahora siendo una de las mejores universidades del mundo.

Fundación UNAM

3. Los últimos elementos son los **objetivos estratégicos** que se describen como resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Una vez que se han establecido la visión y la misión, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecer a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es:

Crear y satisfacer la demanda.

Generar rentabilidad y agregar valor a la organización.

Desarrollar nuestros recursos humanos.

Desarrollar, fortalecer y operar en base en el sistema de calidad CDF.

Objetivos Coca Cola

*“La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.*²⁷

La descripción de la organización, el enunciado de la misión y los estándares de conducta constituyen el perfil de una compañía y sus valores. Se espera que éstos sean

²⁷ Garbett, Thomas. Imagen Corporativa. Colombia. Legis. 1991. P.24.

compartidos y seguidos por los empleados de la misma, lo cual requiere de comunicación.

El sólo hecho de imprimir y distribuir un documento no será suficiente, pero sí un punto de partida. Los fundamentos de la misión tienen que ser reiterados y elaborados en forma continua: trabajados y expresados en charlas, en los boletines de noticias de la compañía y en los escritos de los funcionarios.

La filosofía que marcará la vida de la organización debe ser entendida no sólo por los empleados sino también por los demás interesados: los accionistas, los proveedores y los clientes. A cada uno de esos grupos debe llegarse con una versión apropiada del mensaje o debe procurarse que el texto en los primeros contactos con ellos lleven escritos los contenidos.

Insistimos que la base de cualquier organización es la cultura, la esencia de la empresa, es decir, qué es la empresa, cómo quiere ser vista y los factores que influyen en la misma para su posicionamiento en el mercado.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma estratégica y eficiente dentro de una organización.

Definamos lo que significa cultura y organización, y cómo se complementan para la utilización en las empresas, desde la percepción de Fernández Collado,²⁸ *la cultura es el conjunto de conocimientos que tiene el hombre para desarrollarse mientras que la organización es una unidad social coordinada, compuesta por dos personas o más, que funcionan con el fin de alcanzar una meta o una serie de metas comunes o de los objetivos planteados desde un inicio en la empresa.* Es decir, para que exista una organización de manera específica debe existir la cultura que es aquella que brinda las capacidades al hombre para desarrollarse en un grupo social.

²⁸ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 2005. P. 88.

La relación que tienen ambas es de carácter plenamente definido, *“muchos expertos y practicantes señalan a la cultura cómo el área fundamental para la actividad de cambio y encuentran que es un fenómeno complejo de entender y aún más de cambiar y más cuando ésta tiene tiempo de haberse producido con anterioridad”*²⁹

Es difícil cambiar la cultura de una empresa ya definida, entendemos que los trabajadores la tienen comprendida, pero hubo un tiempo de adaptación, es decir, todos los empleados tuvieron que desprenderse un poco de su cultura y transformarla para estar igual a la de la empresa, o bien, que la cultura pueda modificarse en base a algunos procedimientos y técnicas con el fin de buscar un “cambio”.

*“La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores que existen en una empresa y hacen de ésta su forma de comportamiento, además que establecen formas de comportamiento en comparación a las demás”*³⁰. Aquí ya tenemos una definición de ambos factores y trataremos de analizarla más adelante.

Al hablar de creencias nos referimos a las ideas reconocidas como válidas por los integrantes de la organización, mientras que los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente e influyen en su comportamiento.

*Los valores y las creencias también toman en cuenta otros aspectos materiales en los cuales gira la cultura organizacional, estos factores son simbólicos, conductuales, estructurales y materiales.*³¹

- Los simbólicos, nos referimos a aquellos que crean un sentido más formal entre el trabajador y la organización y se basan en la identidad de la empresa, son aquellas características que marcan a la empresa, todo aquello que la representa. Desde la misión, visión, valores, logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos, etc.

²⁹ De León, Verónica y otros. *Abc del desarrollo organizacional*. México. Trillas. 2004. P.

³⁰ Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 2005. P. 90.

³¹ Idem.

- Conductuales, mostramos a toda la forma de interacción que se da de manera interna y externa ya sea de forma verbal o no verbal y a los ritos de integración o reforzamiento en beneficio de la institución.
- Estructurales, exponemos a lo relacionado con los procedimientos, políticas, normas, etc. Todo aquello que rige la estructura de la organización.
- Materiales, describimos a aquellas herramientas que facilitan el desarrollo de la innovación dentro de la organización como puede ser la tecnología, instalaciones, mobiliario y el equipo que hace más eficiente el trabajo.

Freitas realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York,³² donde expuso que *los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad sino por concordancia con los mismos, los elementos que componen a la cultura organizacional, valores, ritos, ceremonias, historias, mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación.* Es lógico que los trabajadores acepten los elementos de la cultura organizacional en sus organizaciones porque al momento que los comprenden y los ponen en práctica automáticamente les facilita su trabajo y los hace más eficientes, ellos además al momento de pertenecer a la empresa ya son parte de los elementos antes mencionados.

En la obra “Comportamiento Organizacional” de Don Hellriegel,³³ describe algunos *tipos comunes de culturas organizacionales en el mundo de los negocios como lo son: equipo de béisbol, club, academia y fortaleza.*

- Las organizaciones con una cultura de equipo de béisbol, la comprendemos cuando una empresa atrae a empresarios, innovadores y personas a las que les

³² <http://www.virtual.unal.edu.com>

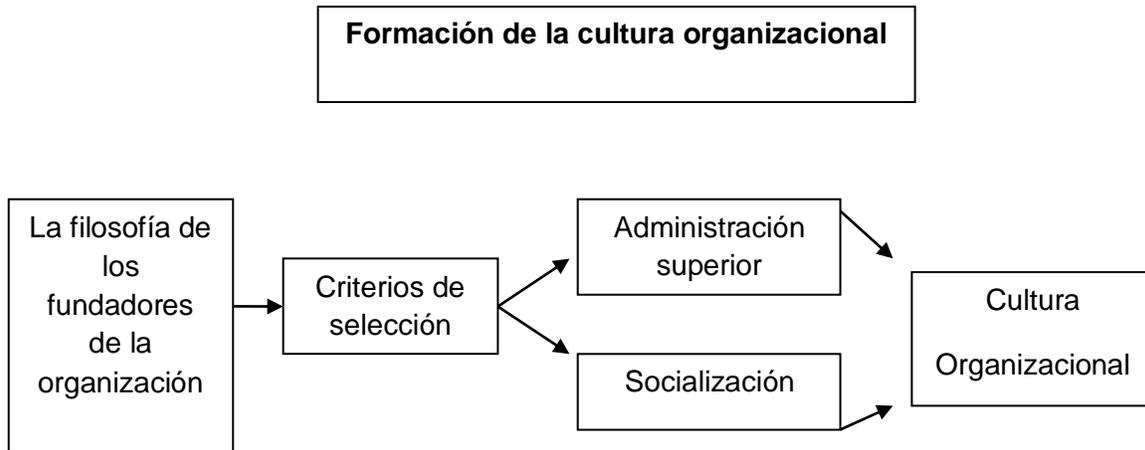
³³ Hellriegel, Don y otros. Comportamiento organizacional. México. Thompson. 2004. P.545.

gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen. Un claro ejemplo sucede en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) donde una persona consigue entrar a laborar al área de marcas y es invitado a trabajar después de un tiempo en un despacho por el conocimiento adquirido y por la praxis en los trámites.

- Otro tipo de cultura es la de club, la percibimos al momento de que para ellos es importante la edad y la experiencia. Las universidades públicas son un ejemplo oportuno donde se recompensa la antigüedad y se ofrece un empleo estable.
- Cultura de academia, la observamos al momento de que contratan empleados con frecuencia desde la universidad e invierten en capacitarlos y convertirlos en expertos de una función específica. Una empresa que se ha dedicado los últimos 5 años a este tipo de selección de personal es Atento que se basa en “ayudar” a jóvenes estudiantes o recién egresados a tener su primer empleo.
- La cultura de fortaleza, la descubrimos en aquellas organizaciones que prometen poco en cuanto a seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. En algunos casos son empresas que recién inician en la vida laboral como pueden ser despachos, escuelas de idiomas o negocios que únicamente logran tener en sus empleados inseguridad, frustración e irresponsabilidad.

La cultura organizacional comienza con las costumbres, tradiciones y la forma general de trabajar en la organización desde su origen, en gran parte en lo que se ha hecho anteriormente y desde sus inicios con los fundadores que son la fuente principal, ya que han proyectado un gran impacto sobre la misma, ellos tienen una visión de cómo deberá ser la organización y qué éxitos alcanzará.

Cuando la cultura se ha establecido en la organización, existen prácticas dentro de la organización que intervienen para mantenerla y facilitarla a los empleados;³⁴ como se explica en el siguiente cuadro y que se definen posteriormente.



Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México. Prentice hall. 1999 P.561.

- Selección, hacemos referencia a conocer, identificar y contratar a aquellos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarse con éxito.
 - Administración Superior, los reconocemos porque son quienes realizan las normas y reglas que existen en la organización y la hacen estable ante cualquier situación irresponsable.
 - Socialización, lo registramos como el proceso más complejo ya que se encarga de crear una identidad a los trabajadores con su organización.
- ✓ Etapa de prearribo, es el periodo de aprendizaje que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización.

³⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México. Prentice hall. 1999 P.561.

- ✓ Etapa de encuentro, es la etapa en que un nuevo empleado observa realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad puedan ser diferentes.

- ✓ Etapa de metamorfosis, se define como la etapa en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de un grupo de trabajo.

Philip Holden en su obra “Los recursos humanos y sus implicaciones para la estrategia corporativa” cita a Rob Goffee y Gareth Jones (1988)³⁵ quienes concluyeron que *la cultura más apropiada es dependiente de las condiciones del negocio. Juzgan la efectividad de la cultura corporativa sobre las bases de dos criterios: sociabilidad (el grado de amistad entre los miembros de una organización) y solidaridad (la habilidad de alcanzar los objetivos compartidos rápida y efectivamente). Estas crean cuatro tipos de cultura corporativa; red, mercenaria, fragmentada y comunal.*

En red (alta sociabilidad, baja solidaridad), En este tipo de cultura se muestra como se estimula la creatividad porque fomenta el trabajo en equipo, el compartir información y el espíritu de apertura a nuevas ideas. Estas empresas intentan por encima de todo reclutar a personal afín, a personas con predisposición a gustarse entre sí. Un ejemplo de una empresa son aquellas escuelas de idiomas que los maestros son recién egresados y tienen una sociabilidad alta.

- Mercenaria (baja sociabilidad, alta solidaridad), En dicha la cultura se trata de que se hagan las cosas aquí y ahora. Se pueden emprender acciones inmediatas porque todas las personas involucradas comparten un mismo ideal: ganar. Lo negativo es que las personas permanecen allí sólo mientras les conviene. Si la situación empieza a ponerse más difícil o si se les presenta una oferta mejor, los

³⁵ Holden Philip. Los recursos humanos y sus implicaciones para la estrategia corporativa. México. Panorama. 2007. P.22.

empleados e incluso departamentos enteros se marchan. Un ejemplo de una organización es Omnilife que en un inicio entrar a vender el producto se convierte en un buen negocio por las comisiones pero después hay un estancamiento y las personas buscan otras ganancias.

- Fragmentada (baja sociabilidad, baja solidaridad), esta cultura se basa en la practicidad para trabajar de manera individual y autónomos que requieren poco trabajo en equipo o interdependencia. Algunos ejemplos son los bufetes de abogados, consultorías, organizaciones virtuales y algunos periódicos.
- Comunal (alta sociabilidad, alta solidaridad), se forma con más éxito en industrias altamente innovadoras que requieren trabajo en equipo de funciones ligadas, cooperación entre unidades de negocio y compromiso a largo plazo con metas corporativas compartidas. Se pone a consideración el trabajo que se realiza en Gunderson Bombardier con la forma de trabajar que es seriado y por etapas en diferentes procesos.

Existen cuatro pasos para crear una cultura de excelencia, citados por Philip Holden;³⁶ *defina excelencia, defina sus valores y propósito, gánese los corazones y la mente de su gente y siga persistiendo.*

- i. Defina excelencia. Se refiere a que los clientes y empleados están en primer lugar, pero también tendrá que considerar las necesidades de los involucrados: uniones comerciales, proveedores, fuentes de capital, propietarios y la comunidad (incluyendo al gobierno y los grupos de presión). Santa Clara es un ejemplo palpable del lugar que ocupan tanto los clientes y los empleados por su medio laboral que es uno de los más eficientes en Hidalgo.

³⁶ Idem.

- ii. Defina sus valores y propósito. Se escribe un enunciado describiendo el propósito y la filosofía de su organización, luego se formula una declaración de valores corporativos clave que deberá centrarse en la necesidad de complacer a sus clientes y satisfacer sus necesidades explícitas e implícitas.
- iii. Gánese los corazones y la mente de su gente.
 - ✓ Integridad. Congruencia entre políticas y principios.
 - ✓ Liderazgo por ejemplo. La alta gerencia debe tomar la iniciativa, crear confianza mutua y evidenciar los valores que crea.
 - ✓ Comunicación continúa. Usando las declaraciones de valores, reuniones formales e informales y la capacitación. Tales enunciados cortos deben inspirar a los empleados a hacer grandes cosas por sus clientes. Ejemplos clásicos son: “Ser los primeros” (Microsoft); “Cliente Satisfecho” (Ford).
 - ✓ Cambios simbólicos. Eliminar los espacios de estacionamiento reservados y comedores separados para los gerentes, logo de la compañía e imagen Corporativa nuevos y reconocimiento externo para generar orgullo por el desempeño, por ejemplo, el ISO 9000.
 - ✓ Recompensar al personal. Que practique con éxito los valores corporativos, los relatos acerca de los héroes corporativos deben ser circulados como ejemplos de buena práctica.
 - ✓ Rituales y ceremonias. Rituales de trabajo, juntas, eventos sociales, premios y reconocimientos, por ejemplo, el empleado del mes.

- iv. Siga persistiendo. Crear una cultura que responda al cliente requiere un largo tiempo (al menos cinco años), así que debe ser paciente. El cambio cultural significa cambiar actitudes, lo que implica una inversión enorme en el desarrollo y aprendizaje continuo del personal.

*En la cultura de cada organización se encuentran un conjunto de normas fundamentales y valores que dan forma a los comportamientos de sus miembros y ayuda a comprender la organización que los rodea. Esas normas y valores fundamentales se expresan y transmiten de persona a persona por medio de elementos viables de la cultura que a continuación se indican.*³⁷ En la organización se pueden utilizar dichos elementos que permitan una mejor interacción día a día y una mejor aplicación de la cultura organizacional para mejorar la productividad y la participación de los empleados.

Elemento	Descripción
Ceremonias	Eventos especiales en los que los miembros de la organización homenajean a los mitos, héroes y símbolos de la compañía.
Ritos	Actividades ceremoniales encaminadas a comunicar ideas específicas o conseguir propósitos concretos.
Rituales	Acciones que se repiten regularmente para reforzar las normas culturales y los valores.
Historias	Relatos de acontecimientos pasados que ilustran y transmiten normas y valores culturales arraigados.
Mitos	Relatos ficticios que ayudan a explicar actividades o acontecimientos que de otro modo serían sorprendentes.
Héroes	Personas triunfadoras que representan los valores y el carácter de la organización y su cultura.
Símbolos	Objetos, acciones o eventos con significado especial que

³⁷ <http://www.losrecursoshumanos.com>

	permiten que los miembros de una organización intercambien ideas complejas y mensajes emocionales.
Lenguaje	Colección de símbolos verbales que a menudo reflejan la cultura concreta de una organización.

<http://www.losrecursoshumanos.com>

1.3. CLIMA LABORAL

El interés por el estudio del clima laboral ha crecido de manera rápida durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho concepto en los indicadores de productividad, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar un mejoramiento continuo.

En las investigaciones de clima laboral el autor más ilustre es Idalberto Chiavenato³⁸ que en 1990 definió el concepto como *“el medio interno y la atmósfera de una organización relacionada con factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros”*.

El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción de su cargo, ausentismo y productividad, entre otros.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado tener una mayor utilidad es el que basa como elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

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

³⁸ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/679/67920212.pdf>

que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Es decir, el trabajador se comporta de acuerdo a la percepción que tiene en su organización de ahí la importancia para estudiar el caso.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja 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 trabajadores. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima laboral.

Guillermo Ernesto García Villamizar, Maestro en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,³⁹ a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional resalta los siguientes elementos:

- 1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.*
- 2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.*
- 3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.*
- 4. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.*
- 5. 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.*

³⁹ Guillermo Ernesto García Villamizar. “Clima Organizacional en Empresas de Área Metropolitana de Bucaramanga: En Búsqueda de una Caracterización”. Conferencia presentada en el encuentro de investigación Ascolfa, 2007.

6. *El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.*

Los 6 puntos anteriores son muy válidos pero resalto el número 3, si no existe un clima adecuado para que pueda desarrollar cada integrante su labor lo que se propicia es que haya malas actitudes y que la productividad no sea la que la empresa tiene definida en sus objetivos estratégicos, en su misión y por ende no se logre alcanzar su visión.

Basándonos en las seis consideraciones precedentes del Maestro García Villamizar, llegamos a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Otra definición de clima es la de Forehand y Gilmer, 1965⁴⁰ que la definen como “*el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas, medio ambiente y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características*”.

Y para concluir me parece interesante incluir la percepción de Nicolás Seísdedos⁴¹ que establece al clima organizacional como “*el conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización*”.

⁴⁰ Forehand, G. y Gilmer, B. Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 1964. P.62.

⁴¹ Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones. El clima laboral y su medida. (num. 2). 1996.

En la presente investigación se define al clima laboral como “la percepción que tiene el trabajador en su organización basado en descubrir los elementos internos y externos que influyen en su comportamiento ya sea de manera positiva o negativa”.

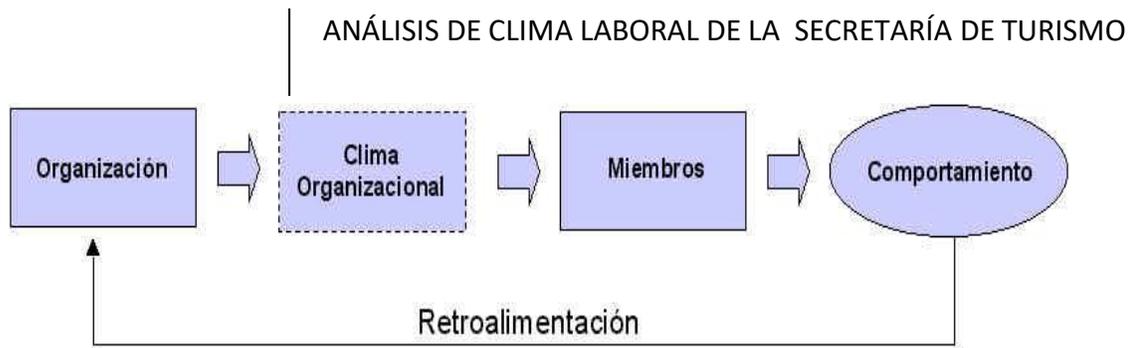
Y es factible lo anterior porque se refiere a los factores relacionados con el comportamiento organizacional, que muchas veces no son practicados ni controlados en la cultura de la institución o empresa.

Es importante referir aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos) descubiertas en la medición y el análisis del diagnóstico.

Para finalizar este punto hay que establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura. Es, el efecto filtrado a través del liderazgo que se tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero. La cultura no la podemos cambiar de un momento a otro por que se encuentra establecida en la empresa o institución pero el clima organizacional específicamente lo podemos modificar en diferente tiempo mediante diferentes líneas de acción que nos permitan cambiar de manera breve una actitud u opinión del factor humano.

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, completando el circuito, a continuación se presenta un esquema de ejemplo. ⁴².

⁴² Litwin, G. y Stinger, H. Organizational Climate, USA. Simon & Schuster. 1978. P.182.



Litwin, G. y Stinger, H. Organizational Climate, USA. Simon & Schuster. 1978. P.182.

En otras palabras debemos de considerar que en una organización existe un clima laboral que debe de ser positivo para lograr el óptimo desenvolvimiento de los trabajadores ya que este será quien fundamente el comportamiento del personal y después de conocerlo existe la retroalimentación para reconocer las ventajas y desventajas.

1.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Antes de conocer las características del clima laboral se expone el siguiente texto donde hace referencia a la calidad y eficiencia en los servicios públicos y que estos últimos factores dependen de la existencia de un clima laboral óptimo.

Desde la visión de buen gobierno, existen desafíos a nivel federal, estatal y municipal que demandan el uso eficiente de los recursos públicos disponibles para atender diversas necesidades de la sociedad. Por un lado, cada régimen de la administración pública tiene como uno de sus principales retos mejorar sustancialmente la calidad y la eficiencia de la entrega de servicios (educación, salud, seguridad, esparcimiento, cultura, deportes, servicios primarios y turismo) a sus principales clientes, es decir, la ciudadanía en general, las empresas y organizaciones que se desenvuelven dentro de su entorno de gestión, así como otras dependencias gubernamentales con las que deben interactuar y con sus propios servidores públicos.⁴³

⁴³ Revista Política Digital. Servicios administrados. Agosto / Septiembre. 2008. IV.

Litwin y Stinger⁴⁴ postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

1. Estructura

La representamos en la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment)

Exponemos el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es decir, el sentimiento de ser su propio jefe.

3. Recompensa

Mostramos la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Descubrimos el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5. Relaciones

Manifestamos la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre compañeros como entre jefes y subordinados.

⁴⁴ Litwin, G. y Stinger, H. Organizational Climate, USA. Simon & Schuster. 1978. P.185.

6. Cooperación

Presentamos el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

7. Estándares

Exhibimos la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

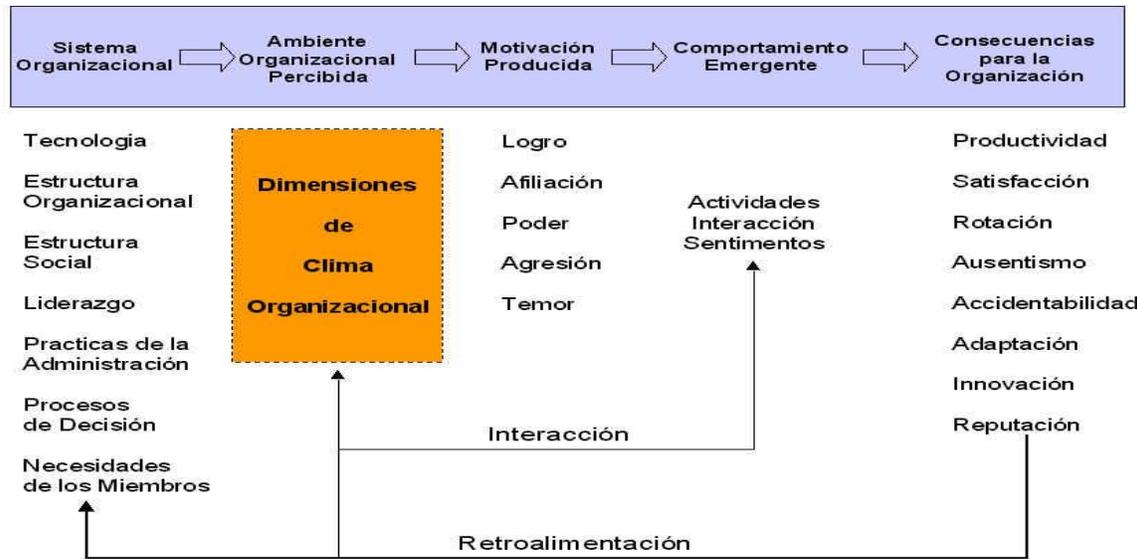
8. Conflictos

Explicamos el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Indicamos el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Litwin, G. y Stinger, H. Organizational Climate, USA. Simon & Schuster. 1978. P.185. ⁴⁵

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

⁴⁵ Ídem.

Los datos que se obtienen deben de ser comprendidos por los directores ya que deben de estar dispuestos a enfrentarse a hechos desagradables, a aceptar las evaluaciones, críticas de sus criterios en sus procesos laborales. El clima⁴⁶ en una compañía fomenta la creatividad, imaginación e innovación. Se rechaza la rutina y la mediocridad.

Los factores que muchas veces provocan que exista un bajo nivel de aceptación del clima organizacional por los trabajadores se debe a la falta de atención y de ocupación de los mismos los cuales son tan vitales pero también inexistentes dentro de la organización.

Al existir un clima organizacional bajo inmediatamente el rendimiento y la productividad desciende y es una consecuencia que las organizaciones no toman en cuenta hasta que se ven afectados de manera grave en los resultados evaluados de manera mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual.

Algunas instituciones culpan del mal funcionamiento a los trabajadores y a la organización por su falta de desinterés de los mismos y comienzan a crear un clima cada vez más difícil al recriminar, regañar, amenazar con algunas sanciones directamente al salario de cada uno de ellos.

En ningún momento se asimila la falta de un espacio adecuado que propicie un clima organizacional de sus trabajadores y que exista una mayor eficiencia en cada uno de ellos y en sus actividades laborales.

Más adelante de manera gráfica conoceremos los resultados del sondeo de clima organizacional realizado en la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo y descubriremos el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y la forma general de cómo perciben a su organización.

1.4. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

⁴⁶ Steiner, George. Planeación estratégica. México. Continental. 1983. P.86.

El método más sencillo de descubrir y medir las actitudes es realizar un “censo de opiniones”. Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupan principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir la opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de organización.

Las encuestas tienen tres funciones útiles en las organizaciones.⁴⁷

1. *Descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades.*
2. *Expresar opiniones y resentimientos, el instrumento alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general.*
3. *Analizar las opiniones reveladas por el estudio de actitudes por que son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de supervisores.*

Para dicho diagnóstico necesitamos conocer tanto las fuentes específicas de irritación, las opiniones, resentimientos y demás opiniones que en la interpretación de resultados será de gran ayuda por la información que se obtendrá de manera fidedigna.

*El instrumento de evaluación*⁴⁸ debe de reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad de un instrumento de medición se describe al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La confiabilidad del

⁴⁷ Friedmann G y Naville P. “Tratado de sociología del trabajo”. México. Fondo de Cultura Económica. 1971.

⁴⁸ Hernández, Roberto y otros. Metodología de la investigación. México. Mc. Graw Hill. 2003. P.346.

instrumento aplicado es válida cuando se realicen en una misma fecha y que no se permita que se dupliquen los instrumentos.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. El instrumento de evaluación deberá de medir de manera oportuna el clima laboral y no si el empleado está apto para el trabajo o no, una prueba de historia tiene que medir esto y no conocimientos de literatura histórica.

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral: flexibilidad, responsabilidad, recompensas, claridad y espíritu de equipo ⁴⁹

1. Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.
2. Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
3. Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
4. 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 qué tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.
5. Espíritu de equipo: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

⁴⁹ <http://www.haygroup.com/mx>

*La metodología que debe emplearse para eficientar el diagnóstico de clima organizacional puede basarse en los siguientes puntos expuestos en algunas conferencias y en diferentes medios de comunicación de la Coach María Escat Cortés.*⁵⁰

1. Planeación de la encuesta. Para que el instrumento tenga éxito es fundamental planearlo de una manera meticulosa. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
2. Diseño del cuestionario. El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios.
3. Las condiciones en las que se administra el cuestionario son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. El personal de mayor toma de decisiones deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. se recomienda hacer una difusión previa a través de boletines internos y material impreso.

Análisis de datos. La tabulación de los resultados divididos por departamentos, hombres en comparación con mujeres, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre los departamentos dentro de la organización.

4. Actuar en forma apropiada. Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la dirección.

⁵⁰ <http://aecop.net>

5. Repetir periódicamente el estudio. Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

El instrumento debe contar con al menos tres secciones:⁵¹

1. Introducción e instrucciones: se debe indicar el por qué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.
2. Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le da validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.
3. Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

Existen dos preguntas en el inicio del proceso del diagnóstico que se deben tomar en cuenta; ¿cómo preguntar? y ¿cuándo realizar la encuesta?

¿Cómo preguntar? Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Ejemplos:

- Indique si está de acuerdo con las siguientes frases (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo).

⁵¹ Idem.

- Marque con una x su nivel de satisfacción (muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho)
- Del 1 al 10, donde 10 es muy de acuerdo y 1 en total desacuerdo, evalúe cada una de las siguientes oraciones.

Es conveniente, para evitar las respuestas por agotamiento, intercalar preguntas en la cual la escala de respuestas funcione al revés. Es decir, no todas las respuestas “muy de acuerdo” deben ser positivas para el clima; intercale algunas planteadas negativamente, de manera que contestar “muy de acuerdo” sea negativo para el clima.

Cabe destacar que si bien el tipo de preguntas descritas son las más comunes, no son la única forma de medir el clima organizacional. Es factible también (aunque con mayor grado de complejidad) utilizar preguntas abiertas como “¿Qué opina de su remuneración?”, así como entrevistas personales o focus groups.

¿Cuándo realizarla? No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Análisis e interpretación. Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis

estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.

Los paquetes estadísticos más actualizados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta “Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento.

Al haber analizado los datos de las encuestas de clima laboral se pueden adoptar las siguientes medidas:

Mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos)

Mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo de la claridad, para mejorarla, dar un curso de “reuniones eficaces” a los directivos y de “escucha activa” a los empleados).

Pero hay una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

El establecimiento de un sistema de este tipo implica la posesión de tres condiciones:

1. Entregar a cada asistente una evaluación 360° sobre sus estilos directivos y el clima que genera en su equipo.

2. Establecer tras el programa inicial se establezcan planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos.
3. Seguimiento a la realización del programa le sucedan (durante seis meses) varias sesiones de coaching, y que exista una evaluación final de estilos y clima similar a la inicial.

Las conclusiones de la aplicación de un método de este tipo implican:

- Un programa de desarrollo directivo puede tener un impacto positivo en el indicador total del clima de aproximadamente en un 20 por 100 del total entre clima actual y clima deseado.
- El desarrollo de sistemas y procesos de gestión de personas es conveniente que acompañe a un desarrollo directivo.
- Indicar y aplicar estrategias de comunicación que haga más eficiente el clima organizacional de la institución.

La aplicación de dicho instrumento⁵² no sólo sirve para conocer las verdaderas reacciones de los trabajadores de todos los departamentos y niveles, sino, sobre todo, los medios que necesita para mejorar las relaciones con el mismo personal.

⁵² Reyes, Agustín. Administración de personal. México. Limusa. 2005. P.228.

CAPITULO 2

(PRAXIS)

2.1. SECRETARÍA DE TURISMO. ANTECEDENTES.

Los primeros antecedentes se remontan al año de 1928, con la creación de la Comisión Mixta Pro - Turismo adscrita a la Secretaría de Gobernación, unidad administrativa avocada a la promoción y fomento del turismo en todo el territorio Nacional.

En la publicación de 1945 del Periódico Oficial del estado de Hidalgo⁵³, se crea el Departamento de Gobernación, el cual tenía a su cargo, entre otras atribuciones, la de turismo, esto basado en la fracción XVIII del Art. 19 de dicha publicación.

En la publicación del 8 de agosto de 1958⁵⁴, las facultades de la Secretaría siguen a cargo de la Dirección General de Gobernación.

El 1º de abril de 1976 se crea la Secretaría de Desarrollo Económico y Social⁵⁵, teniendo entre otras, las siguientes atribuciones relacionadas con el turismo en territorio Hidalguense:

- Promover las actividades turísticas en el estado de Hidalgo.
- Promover y celebrar convenios con el Gobierno Federal y Organismos descentralizados, para incrementar el turismo y mejorar los servicios relativos.
- Mantener y fomentar relaciones con organizaciones turísticas nacionales o internacionales.
- Elaborar el inventario de recursos humanos, naturales, económicos e industriales, promoviendo su óptimo aprovechamiento.
- Realizar todas las actividades consecuentes idóneas para difundir, promover y fomentar el desarrollo industrial y comercial estatal.
- Fomentar las actividades deportivas, la creación de asociaciones y organismos en esta materia y coordinar la participación del estado de Hidalgo en competencias nacionales o extranjeras.

⁵³ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1945.

⁵⁴ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1958.

⁵⁵ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1976.

- Custodiar y acrecentar el patrimonio cultural estatal en sus diversas manifestaciones.
- Impulsar las artesanías en el estado de Hidalgo, dictando todas las medidas para su organización, producción y comercialización.
- Promover exposiciones, concursos, ferias, torneos y demás eventos para impulsar el desarrollo social y económico del territorio Hidalguense.

El 1º de julio de 1978 cambia la estructura del Poder Ejecutivo, creándose la Dirección de Desarrollo Económico, la cual se encuentra dentro de la Secretaría General de Gobierno, teniendo a su cargo las atribuciones del sector turismo.

En la publicación del 31 de diciembre de 1981, en el Periódico Oficial del estado de Hidalgo⁵⁶, se publica la creación de la Secretaría de Turismo, Cultura y Recreación teniendo, entre otras atribuciones las siguientes:

- Realizar y actualizar el inventario turístico, cultural y recreativo Hidalguense.
- Promover, fomentar y desarrollar la actividad artística, cultural y recreativa, mediante la creación e impulso de todas las infraestructuras que se requieran, así como la de la oferta turística, cultural y recreativa estatal.
- Regular la operación de la actividad turística y recreativa de la entidad, y recoger las expresiones de cultura popular y difundirla.
- Dirigir y coordinar con las autoridades federales, estatales y organizaciones públicas y privadas, actividades turísticas, culturales y recreativas en la entidad.
- Constituir y operar por sí, o por medio de concesión, las empresas de servicios turísticos, culturales y recreativos.

En la publicación del Periódico Oficial del estado de Hidalgo del 30 de Diciembre de 1983, menciona que la Secretaría, se convierte en un órgano de apoyo al ejecutivo.

⁵⁶ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1981.

Se crean organismos de coordinación integrantes de la Administración Pública, creándose así, la Coordinación de Fomento Turístico, Cultura y Recreación, teniendo a su cargo todas las funciones referentes al turismo de la entidad. Este organismo se crea el 1º de Febrero de 1987.

El 3 de abril de 1987 la Secretaría de Desarrollo Económico⁵⁷ adquiere, entre otras, las atribuciones de turismo, teniendo a su cargo las siguientes:

- Organizar, promover y coordinar las actividades necesarias para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos turísticos del estado de Hidalgo.
- Fomentar la creación de centros y establecimientos turísticos y la prestación de servicios.
- Apoyar a las autoridades federales en la vigilancia de la correcta aplicación de precios y tarifas autorizadas o registradas y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones legales aplicables, en los términos autorizados o en la forma que se hayan contratado, regular, orientar y estimular las medidas de protección al turismo, y vigilar su cumplimiento en coordinación con las autoridades federales.

El 8 de marzo de 1991 se crea la Secretaría de Desarrollo Rural Integral⁵⁸, a la cual se le atribuyen las funciones de turismo como:

- Organizar ferias, exposiciones y certámenes en las materias que sean de su competencia y participar en congresos, seminarios y reuniones de trabajo que se realicen dentro y fuera de la entidad.

El 13 de Junio de 1994 adquiere las atribuciones referentes a turismo la Secretaría de Industria y Comercio⁵⁹, siendo estas:

⁵⁷ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1987.

⁵⁸ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1991.

- Regular, orientar y estimular la afluencia de turismo en la entidad y vigilar en coordinación con el Gobierno Federal, el cumplimiento de las disposiciones en materia de servicios turísticos.
- Organizar y participar en ferias, exposiciones industriales, comerciales, turísticas y artesanales.

El 24 de mayo de 1999 se crea la Secretaría de Turismo⁶⁰, teniendo como principales atribuciones las siguientes:

- Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos, preservando el equilibrio ecológico y social de los lugares que se trate. (Fracción V)
- Impulsar la creación y las actividades del Consejo Consultivo Turístico con la participación de los sectores público, social y privado. (Fracción VI)
- Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico dentro del estado de Hidalgo así como en otras entidades federativas y en el extranjero. (Fracción X)
- Llevar la estadística en materia de turismo. (Fracción XV)
- Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística. (Fracción XVI)
- Promover el turismo social y contribuir en la preservación del patrimonio histórico y cultural de la entidad. (Fracción XIX)
- Promover y apoyar a los inversionistas en materia turística y a productores de la industria cinematográfica y de televisión, para que obtengan las facilidades necesarias al trabajar e invertir en territorio Hidalguense. (Fracción XXII)

⁵⁹ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1994.

⁶⁰ Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1999.

*Durante el periodo que comprende este primer informe se creó y entró en operación la Secretaría de Turismo. La finalidad de este nuevo órgano gubernamental es elaborar un programa integral para el desarrollo turístico de todas aquellas zonas del estado que poseen atractivos naturales dignos de ser explotados.*⁶¹

A inicios de la gestión 2005-2011 y con base a Plan Estatal de Desarrollo de este periodo el turismo se enmarca en un contexto de desarrollo sustentable que comprende desde el impulso a proyectos turísticos de bajo impacto en áreas de conservación, hasta la promoción y comercialización de las regiones y diversas poblaciones del estado de Hidalgo, así como generar un destino turístico nacional e internacional de primer nivel.

*Desde el inicio de la presente gestión*⁶², *el gobierno estatal asumió el compromiso de potenciar la capacidad de atracción de la oferta turística, cultural y natural de la entidad, con base en el desarrollo del talento, el esfuerzo, la convicción social y la capacidad empresarial, para consolidar proyectos y productos turísticos competitivos que satisfagan a los visitantes.*

2.2. SECRETARÍA DE TURISMO. ACTUALIDAD.

El turismo en el país ha destacado por su soporte económico como un aliciente para muchos mexicanos que su patrimonio es basado en esta actividad y que es un refuerzo para el desarrollo de su sociedad en general. *El turismo en el estado de Hidalgo en los últimos años incide como una actividad económica significativa por su contribución a la generación de un número importante de empleos, alcanzando para el año 2010 que existan 20 mil empleos directos. Dicha meta se alcanzará mediante la guía de la Secretaría de Turismo que como organización pública*⁶³ *tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social, obteniendo beneficios.*

La oferta hotelera en la entidad se ha incrementado en los últimos años y para éste año se espera estar cercanos de tener a 300 hoteles. La derrama económica por concepto

⁶¹ Núñez, Manuel. Informe de gobierno. Gobierno del Estado de Hidalgo. 2000.

⁶² Osorio Miguel. Informe de gobierno. Gobierno del Estado de Hidalgo. 2005.

⁶³ Reyes, Agustín. Administración de empresas. México. Limusa. 1977. P.84.

de hospedaje se tiene como meta rebasar los 700 millones de personas y un poco más de 250 mil turistas, que mantengan el promedio de ocupación en niveles de un 65% anual.

De acuerdo con el Sistema de Información Estatal (SITE),⁶⁴ existen en la entidad 888 restaurantes de diversas categorías y especialidades, 54 agencias de viajes, 5 ranchos cinegéticos, tres campos de golf y 54 arrendadoras y transportadoras.

El patrimonio turístico del estado de Hidalgo se encuentra agrupado en las siguientes regiones:⁶⁵

Corredor de parques acuáticos:

Hidalgo destaca a nivel nacional por ser el segundo estado del país que cuenta con más aguas termales, de excelente calidad y ricas en minerales. La temperatura promedio de sus aguas es 38°C, pero hay lugares en que llega hasta 80°C, debido a que debajo de esta tierra existen grietas y ríos de magma que calientan los mantos acuíferos y los enriquecen de minerales. Las sustancias que aporta el calentamiento del agua es muy relajante y saludable, por lo que se han popularizado sus propiedades terapéuticas.

Por eso los balnearios son lugares ideales para la relajación y la salud. La mano del hombre ha colaborado a hacer más accesibles y cómodos los lugares: casi todos los balnearios naturales han sido complementados con modernas instalaciones, albercas, áreas verdes, toboganes, estacionamientos, sanitarios, restaurantes, vestidores, cabañas y hoteles que permiten al viajero disfrutar al máximo y prolongar su estancia.

⁶⁴ <http://www.hidalgo.gob.mx>

⁶⁵ <http://www.visitahidalgo.com>

Municipios de este corredor; Ajacuba, Atotonilco de Tula, El Cardonal, Chilcuautla, Huichapan, Ixmiquilpan, Tasquillo, Tecozautla, Tula de Allende, Actopan, Santiago de Anaya y El Arenal.

Corredor de la montaña:

Debido a que los municipios de esta zona se encuentran rodeados de hermosas montañas, es que se le dio nombre y clasificación a este corredor. El visitante podrá encontrar imponentes haciendas mineras de gran renombre, construidas por el hombre considerado como el más rico del mundo en el siglo XVII: Don Pedro Romero de Terreros, el Conde de Regla. Monumentos históricos, pueblos mágicos, la oportunidad de deleitarse con su gastronomía, y quizá lo más destacable: los cerca de 5,000 kilómetros de túneles mineros distribuidos para recorrerse por la zona, dotan de interés el corredor para el turismo nacional y extranjero.

Cuenta con programas como el de pueblos mágicos, campamentos, haciendas y casas rurales que le han permitido consolidar el arraigo de la población a su comunidad, a través de la generación de empleo, al dar el valor agregado a las áreas naturales con que cuentan.

Municipios de este corredor; Pachuca, Omitlán de Juárez, Mineral del Chico, Huasca de Ocampo, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte, Epazoyucan, Atotonilco El Grande, Metztitlán y Metzquititlán.

Corredor de los cuatro elementos:

El nombre dado a este corredor procede de lo siguiente: Aire, por la experiencia de volar en un globo aerostático; Agua por las inmensas lagunas y cascadas que son adoración de la pesca deportiva; Fuego por la fabricación de productos de hierro fundido en Apulco; y Tierra por la extensión de los bellos paisajes a flor de piel.

Son varios paisajes que van desde Tulancingo a Huehuetla, donde el turista podrá experimentar emociones fuertes, tranquilos paseos o la curiosidad de probar extravagantes platillos.

Se realizan actividades ligadas al aire, tierra, agua y fuego. Esta región cuenta con innumerables atractivos naturales y culturales para crear una ruta de ecoturismo, así como turismo de aventura y rural.

Municipios de este corredor; Acatlán, Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide, Huehuetla, Metepec, San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria, Singuilucan, Tulancingo de Bravo y Atotonilco el Grande.

Corredor de la sierra Huasteca:

Hablando de turismo ecológico, la Huasteca es una realidad, toda la zona en sí es el principal atractivo natural; muy cerca de la costa y gozando ya de un clima cálido y tropical, siempre verde y nunca por encima de los 800 m sobre el nivel del mar. En ella los árboles nunca pierden su color, las plantas y las hojas florecen todo el año y los ríos siempre conservan su caudal que va a desembocar normalmente en las costas del Golfo de México.

Folclore, gastronomía y artesanías, se caracteriza por ser un polo atractivo para la inversión, debido a su amplia vocación ecoturística comercial y manufacturera. Sinónimo de buena gastronomía, garantía de atestiguar la convivencia de personas originarias de diferentes estados de la República, condición sin la cual no se entendería la trascendencia histórica y cultural de la Huasteca.

Municipios de este corredor; Calnali, Huejutla de Reyes, Metztlán, Zacualtipán, Jaltocan, San Felipe Orizatlán, Atlapexco, Molango, Tlanchinol, Huazalingo, Yahualica, Huautla y Xochitipan.

Corredor de las haciendas:

El nombre del corredor nace porque la zona geográfica que ocupa dentro de la entidad, contiene una extensa historia, arquitectura y cultura de las haciendas.

Aquí se encuentra un alto porcentaje de los 176 cascos de haciendas que se edificaron durante los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX en todo el estado de Hidalgo.

Esta ruta está integrada por municipios en los cuales se puede visitar desde pueblos típicos que conservan sus raíces, hasta ubicar la zona de la altiplanicie pulquera, donde es recomendable visitar los llanos de Apan e innumerables haciendas dedicadas antaño a la producción del “Agua de Dios”. De igual forma, se localizan algunos de los majestuosos conjuntos religiosos, una zona arqueológica, así como espectaculares construcciones civiles como el Acueducto del Padre Tembleque.

Esta es una ruta perfecta para los amantes de la historia y arquitectura de la época Colonial y los primeros años del México Independiente. Recorrer el Corredor de las Haciendas es toda una aventura, ya que a lo largo del recorrido la imaginación vuela y la piel respira costumbres de antaño.

Características Generales de las Haciendas

En general, son dos los tipos de hacienda: las de actividad minera y las de producción de pulque.

En la Nueva España existieron haciendas dedicadas a beneficiar los metales, principalmente el oro y la plata, con grandes patios apropiados para la continuidad del proceso. Las haciendas pulqueras siguen siendo de gran prosperidad e irremediabilmente, son folclor de ésta tierra; las

haciendas pulqueras de Hidalgo fueron las más importantes en el país, ubicándose las más famosas en los llanos de Apan.

En general, las haciendas contaban con un depósito para maquinaria y herramientas, con cochera, sillero, cuartos para los huéspedes, alambique, tienda, capilla, escuela, caballerizas, macheros, corrales, carrocería, herrería y habitaciones para peones, tlachiqueros y sirvientes.

Entre las haciendas⁶⁶ más importantes son; San Miguel Regla, Santa María Regla, Chavarría, San Cayetano, San Javier, La Concepción, San Pedro Vaquerías, Tecajete, San Antonio Chala, entre otras. De las cuales Guillermo Rossell de La Lama⁶⁷ en su gestión como Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo (1981 – 1987) expresaba “uno de mis compromisos es; alimentar la memoria para reafirmar nuestra historia; la memoria es la historia del hombre”; mensaje en el que se invitaba a visitar al estado de Hidalgo, especialmente, sus haciendas.

Municipios de este corredor; Apan, Tepeapulco, Zempoala, Almoloya, Emiliano Zapata, Tlanalapa y Epazoyucan.

Corredor tolteca:

El nombre del corredor nace por la zona geográfica que ocupa dentro del estado de Hidalgo, ya que el componente de sus municipios forman parte de la extensa belleza del asentamiento de una de las culturas más importantes de la República Mexicana: la Cultura Tolteca.

Esta ruta se caracteriza por la diversidad de atractivos, historia y tradición que hay en cada uno de sus municipios: Al hacer un recorrido se puede visitar desde la zona arqueológica de Tula, uno de los asentamientos humanos de gran importancia en Mesoamérica, hasta

⁶⁶ Gobierno del Estado de Hidalgo. Las Haciendas de Hidalgo. México. Improscanner. 1984. P. 13.

⁶⁷ Discurso de Guillermo Rossell de La Lama. 1984.

magníficos ex Conventos del siglo XVI, e incluso, aptos para toda la familia están los balnearios de aguas termales que brotan a más de 38° C.

Algunos de los principales sitios del corredor, cabeceras municipales y pueblitos que ofrecen su hospitalidad, los servicios de guías, hospedaje, y alimentación, obviamente, además de sus zonas arqueológicas, edificios y templos históricos y sus bellos recursos naturales son: Atotonilco de Tula, Tepeji Del Río, Mixquiahuala, Tlahuelilpan, Tlaxcoapan, Tezontepec de Aldama y Tula de Allende, donde se encuentra uno de los mayores tesoros de la arqueología nacional e internacional.

Municipios de este corredor; Tula, Atotonilco de Tula, Ajacuba, Tepeji del Río, Progreso de Obregón, Mixquiahuala, Tezontepec de Aldama, Tlahuelilpan, y Tlaxcoapan.

Algunos datos estadísticos en materia de turismo estatal son las siguientes:

El turismo en el estado de Hidalgo:

- 671.8 millones de pesos, derrama económica.
- 22 mil turistas anuales.
- Ocupación promedio del 50%.
- Estadía promedio de visitantes nacionales de 1.29 y extranjeros de 1.45 noches.
- 100 mil excursionistas por año, (11 millones en el año 2000 a 11.7 millones para 2004).

Una de las Secretarías que conforman la administración actual en el estado de Hidalgo es la Secretaría de Turismo que tiene como sus oficinas centrales en la ciudad de Pachuca de Soto y define su objetivo general como *“elevar la calidad de vida de los hidalguenses a través de la generación de empleo, inversión, captación de divisas y*

redistribución del ingreso producto de la actividad turística, respetando su patrimonio cultural y natural con una visión de largo plazo, para el crecimiento económico y el fomento al empleo, fortaleciendo la infraestructura y favoreciendo las inversiones que diversifiquen los servicios y la oferta turística” y que hasta el día de hoy aplica todos sus recursos para el cumplimiento de dicho propósito, en dicho objetivo puede percibirse que se tiene un compromiso de éxito pero recordemos que el personal deberá de estar capacitado y preparado para lograr alcanzar los resultados previstos.

Cabe destacar que la Secretaría⁶⁸ actualmente cuenta con cinco direcciones generales que son las que se encargan de llevar a la praxis el manual de organización y de cumplir de manera oportuna la misión y visión de la organización.

La Dirección General de Administración, la Dirección General de Infraestructura Turística, la Dirección General de Proyectos, la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Productos Turísticos y la Dirección General de Mercadotecnia y Promoción Turística son las direcciones en las cuales se basa la estructura organizacional de la Secretaría.

Cada una de las direcciones tiene funciones generales que cumplen de manera eficiente aunque algunas veces por falta de recursos económicos, materiales y humanos no logran entregar alguna tarea asignada y provocan un retraso en el cumplimiento de las metas.

La Secretaría cuenta con 100 trabajadores todos ellos distribuidos de manera “funcional” en las cinco direcciones, cabe destacar que hay algunas direcciones que tienen un mayor número de elementos por las funciones que realizan y que requieren de mayor apoyo para el cumplimiento de proyectos.

El factor humano con el que cuenta la Secretaría son los encargados de hacer cumplir las metas de cada dirección basados siempre en la eficiencia y en la responsabilidad que tienen al momento de nombrarse servidores públicos, pero que la mayoría llegan desmotivados a trabajar por las situaciones familiares, sociales y laborales.

⁶⁸ Manual de organización y procedimientos de la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Hidalgo.

Así se lee un artículo dedicado a Google Inc. En la empresa El personal, hay que decirlo, se siente como el más interesante del planeta. Los empleados tienden a ser alegres por fuera, pero de personalidad firme y eficiente en el fondo. Si se le pregunta a alguno qué hace, nunca dice “vendiendo anuncios” o “escribiendo códigos”. No, todos están en la búsqueda de organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil. Una expresión tomada de la declaración de misión de la compañía. Google no es una empresa convencional. No tenemos la intención de serlo. Misión cumplida.⁶⁹

Dicho texto muestra la forma en cómo se trabaja y las expresiones que tienen los trabajadores de su organización, bajo el factor de la motivación como base en su praxis laboral.

Por la importancia que tienen es pertinente conocer su percepción, cómo se sienten en su entorno laboral, cómo se encuentran en su vida social, familiar, profesional, cómo se comunican con sus demás compañeros, cómo es su comportamiento en su área de trabajo; éstas y algunas preguntas que los directivos en un momento se cuestionan y que no conocen la forma de encontrar una respuesta.

No podemos perder de vista que la formación profesional de los colaboradores y colaboradoras de las organizaciones tenderá a incrementar los niveles de productividad y a mejorar sus condiciones de vida⁷⁰; el diagnóstico nos representará un panorama mayor para conocer a los trabajadores como humanos y como profesionales.

El clima organizacional es sin duda alguna parte coyuntural para el cambio de una organización ya sea pública o privada porque al aplicarlo y analizarlo tendremos una “radiografía” del personal que nos dirá de manera precisa cuáles son los factores a cambiar y mediante que líneas de acción se puede conseguir este cambio.

Al momento de realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permite conocer de manera objetiva un promedio de evaluación que se tiene tanto de cada uno de los

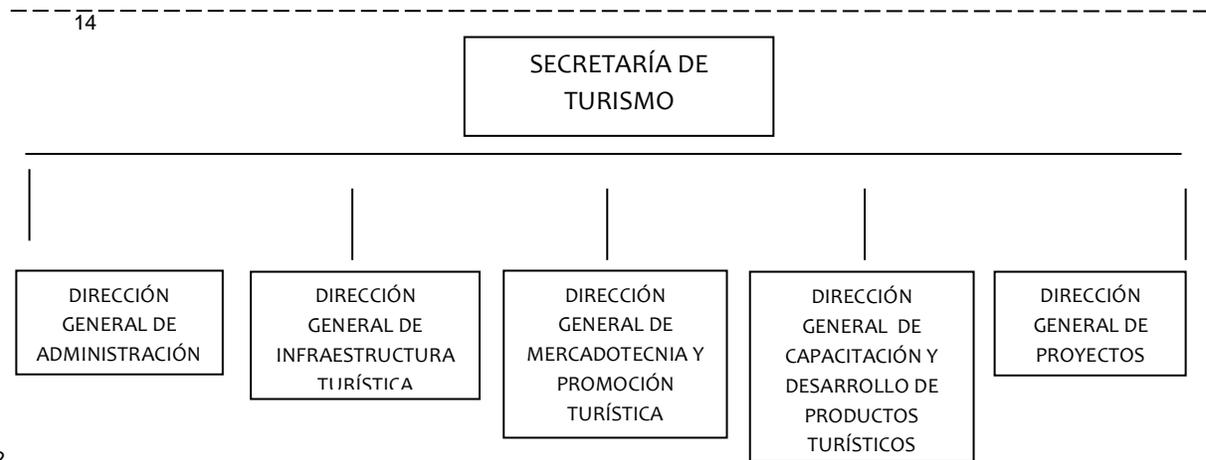
⁶⁹ Revista Expansión. Google, la que más consiente a su personal. 5 de febrero. 2007. P.91.

⁷⁰ Álvarez, Martín. Mi consejo de administración. México. Panorama. 2007. P.25.

trabajadores a manera personal y de la organización de manera general, basados en la interpretación ética y objetiva del asesor encargado del diagnóstico.

2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación presentamos el organigrama de la Secretaría de Turismo con el que basan su estructura organizacional. Al final del proyecto se hace una propuesta de organigrama y se justifica el porqué modificarlo.



2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se presenta a continuación.

El objetivo general se expresa así; Elevar la calidad de vida de los hidalguenses a través de la generación de empleo, inversión, captación de divisas y redistribución del ingreso producto de la actividad turística, respetando su patrimonio cultural y natural con una visión de largo plazo, para el crecimiento económico y el fomento al empleo, fortaleciendo la infraestructura y favoreciendo las inversiones que diversifiquen los servicios y la oferta turística.⁷¹

⁷¹ <http://www.hidalgo.gob.mx>

La misión de la Secretaría de Turismo se define como “Potenciar la capacidad de atracción de la oferta turística, cultural y natural del Estado de Hidalgo, con base en el talento, el esfuerzo y la convicción de sus comunidad social y empresarial y el apoyo de los niveles de gobierno, para desarrollar productos turísticos competitivos que satisfagan a sus visitantes y se contribuya a mejorar el nivel de vida de sus habitantes”.

La visión de la Secretaría de Turismo se puntualiza como “El trabajo, la historia y la naturaleza en el Estado de Hidalgo tienen en el turismo un recurso para la prosperidad y el respeto”.⁷²

2.5. DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL.

Para conocer de una manera objetiva y analítica la percepción de los trabajadores de la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo se implementó un diagnóstico que permitió obtener un panorama de manera particular de cada una de las direcciones y de la Secretaría a nivel general.

Para poder diseñar el instrumento de evaluación fue necesario contactar una charla “cara a cara” con la Secretaria encargada de la administración y con algunos altos mandos con la finalidad de conocer algunos factores que ha percibido mediante su observación dentro de la organización, de algunas reuniones con los directores generales y de los resultados de las funciones generales de cada dirección.

En esta primera charla se expusieron de manera específica los beneficios que se obtienen al realizar el diagnóstico de clima laboral así como las fortalezas, puntos sobresalientes y características de la percepción de los trabajadores dentro de la organización en los factores a evaluar; oportunidades, aquellos factores en los cuales se puede alcanzar el logro y hacerlos fortaleza; debilidades, son los puntos que obstaculizan y perjudican el entorno de la organización y que pueden convertirse en ventaja o desventaja y por último las amenazas que son los factores a los que debe de

⁷² Idem.

ocuparse más la empresa o institución y que debe procurar modificar de manera inmediata.

Es importante tomar en cuenta los factores “extras” que se obtuvieron en la charla y que nos ayudaron a obtener un mayor beneficio en la medición de clima organizacional como fue hacer énfasis en la estructura organizacional de la institución.

Así también, en la conversación se evitaron aquellos factores que pudieran percibirse como mensajes de incertidumbre y propiciaran “ruido” en el proceso de la aplicación y posteriormente en el análisis, como evitar si existen lazos familiares dentro de la organización.

La forma de contestar el instrumento de evaluación se propuso que fuera de manera libre, es decir, no anotar el nombre del encuestado para que en la metodología de la medición el resultado fuera lo más objetivo.

También se planeó que cada encuesta fuera contestada de manera personal por los trabajadores en su lugar de trabajo y vigilada por el encuestador para aclarar alguna duda, sugerencia o comentario del instrumento de evaluación por su aplicación o en el llenado del mismo. Cabe destacar que se hizo mucho énfasis en el objetivo de la aplicación del diagnóstico y por indicaciones de los directivos se prefirió explicarlo a que se tuviera impreso.

El tiempo de la aplicación del sondeo fue de 4 días hábiles para evitar que se crearan algunas confusiones dentro de la organización por la aplicación del sondeo, no se logró realizar en menor tiempo porque todos los días diferentes trabajadores salen a diferentes municipios a realizar sus actividades laborales.

El porcentaje de aplicación se planeó que fuera mayor al 80% de los trabajadores para que pudiera ser medible y analizado de manera eficiente.

2.3.1. DISEÑO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Antes de diseñar el instrumento de evaluación se definieron los factores a evaluar dentro de la organización y algunos datos que ayudaron en el proceso de la implementación fueron; sexo, edad, antigüedad, área y fecha.

Recordemos que el instrumento⁷³ *se convierte en un gran aporte al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones que del ambiente de las organizaciones tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los gerentes para mejorar el bienestar de sus empleados.*

El punto de vista de los trabajadores en el instrumento es importante para conocer la opinión sobre el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente. Este mensaje se omite para decirlo al momento de entregar el formato.

La distribución de los factores a evaluar se hizo con la intención de que no todos los aspectos estuvieran distribuidos de manera ordenada sino que en una pregunta se abordara un factor organizacional y en la siguiente un factor familiar o personal, por ejemplo la pregunta 12, “¿Acude a revisiones médicas?” hace referencia a un factor personal, el reactivo “¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas sólo?” nos emite a un factor organizacional y la cuestión “¿Su alimentación es adecuada?” evoca a un factor personal, etc.

Las preguntas del número 1 al 36 tendrán como respuesta los siguientes niveles, nunca, a veces, en ocasiones, casi siempre y siempre que tendrán una calificación de 2, 4, 6, 8 y 10 respectivamente para convertir de manera sencilla lo cualitativo a cuantitativo.

Los valores que se hacen referencia en la pregunta 39 fueron propuestos por los directores generales de la secretaría con la intención de conocer qué valor es el más importante para los trabajadores, cuál es el menos elegido y si existiera alguna propuesta de valor.

⁷³ <http://www.urosario.edu.com>

La pregunta 38 indica que de manera crítica y objetiva exista una evaluación de manera personal en una escala del 2 – 4 - 6 – 8 – 10 para al final conocer que promedio puede

N°	FORMULARIO	NUNCA	A VECES	EN OCASIONES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
----	------------	-------	---------	--------------	--------------	---------

resultar de cada instrumento de evaluación.

Al final de la encuesta existe un espacio libre para la retroalimentación que se pudiera obtener por parte del factor humano evaluado y que sirva para conocer de manera específica las dudas, quejas o sugerencias del instrumento de evaluación.

ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL DE LA SECRETARÍA DE TURISMO

1	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?					
2	¿Tiene experiencia en el servicio que realiza?					
3	¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?					
4	¿Usualmente es alegre y sonriente?					
5	¿Posee conocimientos para desempeñar su cargo?					
6	¿Existe respeto dentro de su organización?					
7	¿Gusta de fumar?					
8	¿Presta atención al orden en su trabajo?					
9	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores?					
10	¿Provoca disgustos con sus compañeros?					
11	¿Precisa estudiar para progresar en la vida?					
12	¿Acude a revisiones médicas?					
13	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas sólo?					
14	¿Su alimentación es adecuada?					
15	¿Se siente motivado al hacer su trabajo?					
16	¿Obtiene lo que quiere en su organización?					
17	¿Dedica suficiente tiempo a su familia?					
18	¿Ejerce liderazgo en su organización?					
19	¿Su apariencia es buena y agradable?					
20	¿Demuestra concentración en su trabajo?					
21	¿Practica algún deporte?					
22	¿Es reconocido su esfuerzo laboral?					
23	¿Acude a eventos culturales?					
24	¿Gusta de presumir el lugar donde trabaja?					
25	¿Gusta de vacacionar?					
26	¿Se siente tenso?					
27	¿Tiene buena comunicación con sus compañeros?					
28	¿Es descuidado en su presentación personal y en su vestir?					
29	¿Existe un proceso de planeación que facilite su trabajo?					
30	¿Conoce información y procesos que no deben llegar a terceros?					
31	¿Solicita ayuda para ejecutar los trabajos que no ha conseguido terminar?					
32	¿Tiene bastantes amistades y es considerado entre sus compañeros?					
33	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?					
34	¿Un curso de especialización es recomendado para el progreso del trabajo?					
35	¿A pesar de hacer siempre lo mismo, no se incomoda por la repetición?					
36	¿Procura estar en su lugar de trabajo en su horario establecido?					
37	Enumere los siguientes valores del 1 al 5 según su importancia en su vida personal y laboral.	1	2	3	4	5
	Honestidad					
	Puntualidad					
	Lealtad					
	Unidad					
	Responsabilidad					
	Otro ()					
38	¿Qué evaluación crítica y objetiva tendría en su organización?	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	Promedio					

SECRETARÍA DE TURISMO (FACTOR HUMANO)

SEXO: F M **EDAD:** _____ **ANTIGÜEDAD:** _____ **ÁREA** _____ **FECHA:** _____

Comentarios: _____

2.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

En esta etapa del proceso del análisis de clima laboral de la Secretaría de Turismo y después de haber sido revisado por el personal que toma decisiones dentro de la institución se procedió a realizar las encuestas a un 80% de los trabajadores de la institución, cabe destacar, que fue facilitada una lista con los nombres y distribución organizacional de cada uno de los trabajadores con la finalidad de hacer más eficiente la aplicación y de obtener los resultados en un menor tiempo.

No existió un orden en la implementación de las encuestas sino únicamente se procedió en aplicar los instrumentos de evaluación para llegar a conseguir el 80% como mínimo del personal y así tener confiabilidad y objetividad en los mismos.

La mayoría de los trabajadores mostraron interés en conocer el porqué del instrumento de evaluación, el objetivo general del mismo y la repercusión que existiría al contestar de manera crítica el cuestionario. El tiempo de aplicación fueron los días 21, 22, 23 y 24 de abril del año 2009, en el horario de trabajo de los encuestados.

En la primera observación se comentó la importancia que se tiene sobre el clima organizacional, los beneficios que se obtienen en los resultados y la importancia de tomar en cuenta a cada uno de los trabajadores y sus puntos de vista que permiten tener una perspectiva más amplia y preciso para lograr una mayor eficiencia dentro de la Secretaría.

También se platicó al factor humano sobre el objetivo del análisis de clima organizacional dentro de la institución, cabe señalar, que se llevaba impreso y se invitaba a que se leyera y se comprendiera el mismo, el objetivo del instrumento de evaluación fue el siguiente; *“Ayudar a la Secretaría de Turismo a fortalecer y determinar estrategias de oportunidad para alcanzar los objetivos establecidos tanto en lo administrativo como en lo organizacional”*. Dicho objetivo no se incluyó dentro del diagnóstico porque nos interesamos más en comunicarlo verbalmente, aclarar las dudas y ya enterados del mismo respondieran de manera personal su instrumento. Cabe destacar que en la publicación de resultados si se incluyó a un tamaño considerable para poderse observar de una manera eficaz.

Y por último el asegurarles a cada uno de ellos que las dudas, comentarios, sugerencias y respuestas del instrumento de evaluación serían confidenciales y no habría alguna repercusión o sanción hacía algún departamento o grupo específico de trabajadores.

A continuación se presenta una gráfica en la cual explicaremos la lectura que debe de realizarse en las posteriores conociendo el análisis del instrumento de evaluación.

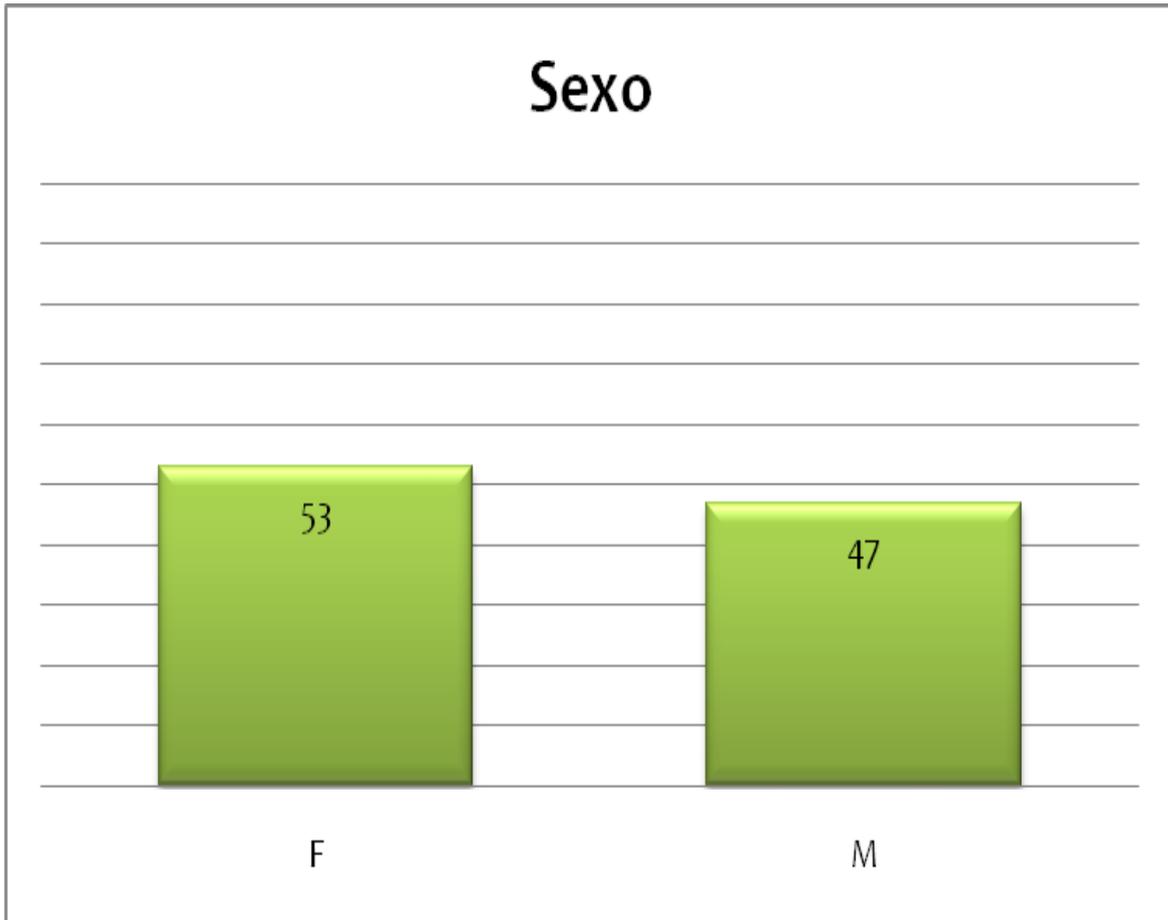
En las gráficas debemos tener en cuenta que existe un tabulador del 2 al 10 en la parte inferior de la imagen. Las cifras de 8 y 10 (casi siempre y siempre) para el análisis de resultados las establecemos como positivas y las de 2, 4 y 6 (nunca, a veces y en ocasiones) las referimos como negativas.



En las preguntas 7, 10, 33 y 35 las cifras de 8 y 10 (nunca y a veces) se establecen como positivas y las de 2, 4 y 6 (en ocasiones, casi siempre y siempre) se convierten en negativas.

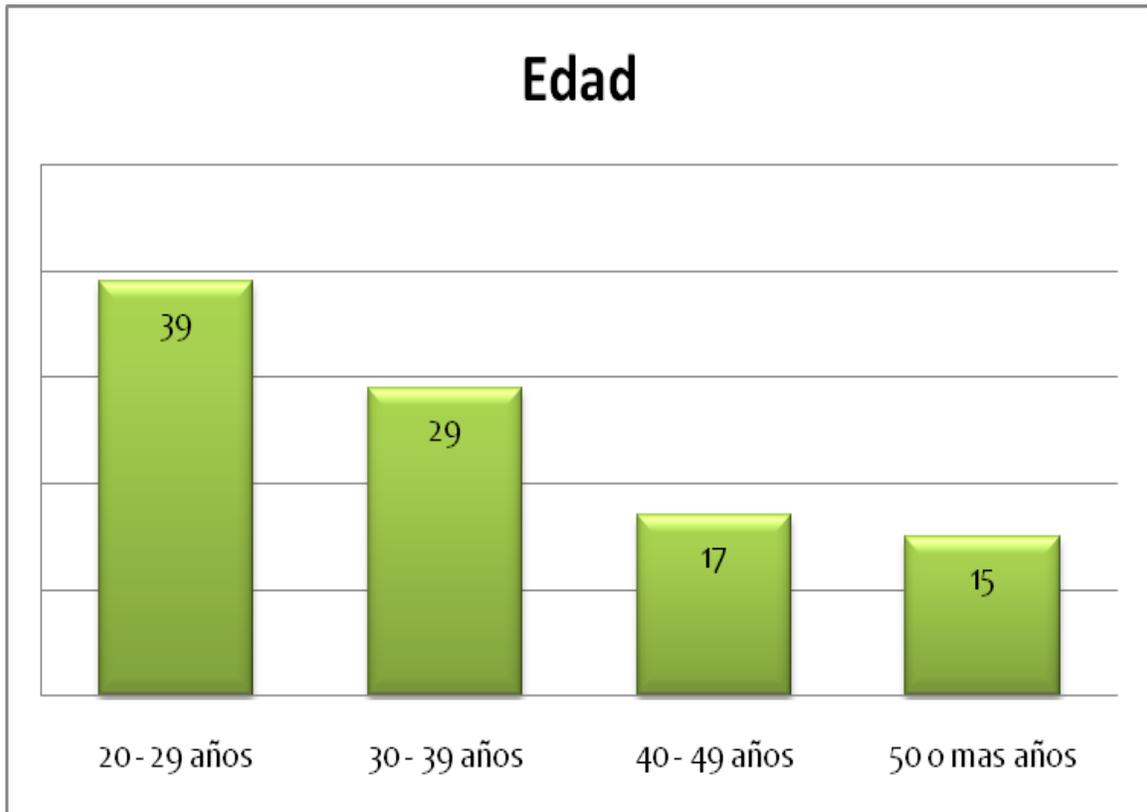


2.3.3. ANÁLISIS DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN



En la Secretaría de Turismo existe un 53% de mujeres y un 47% de hombres.

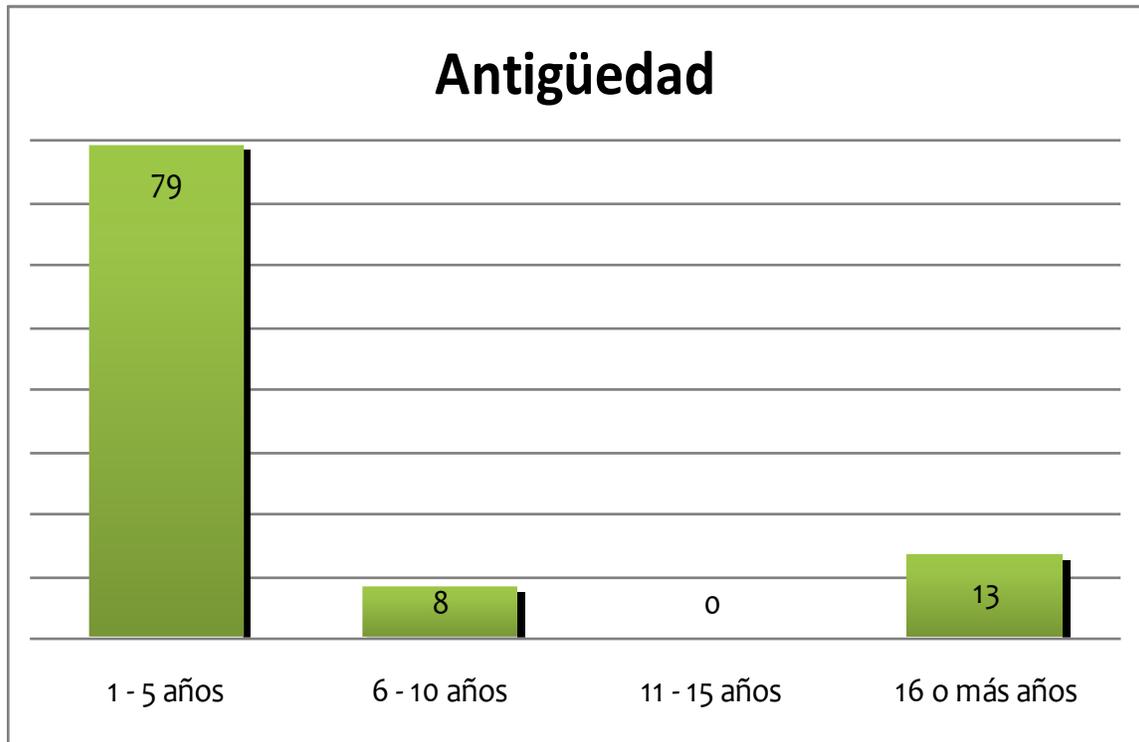
Cabe destacar que es una institución representada por una mujer y que en consecuencia existe la inclinación hacia el involucramiento a las damas, aunque las cinco direcciones de la Secretaría de Turismo son representadas por hombres, es decir, hay un mayor número de mujeres pero ellas no tienen toma de decisiones como altos mandos en la organización.



El 39% de los trabajadores tienen de 20 a 29 años, son profesionistas recién egresados.

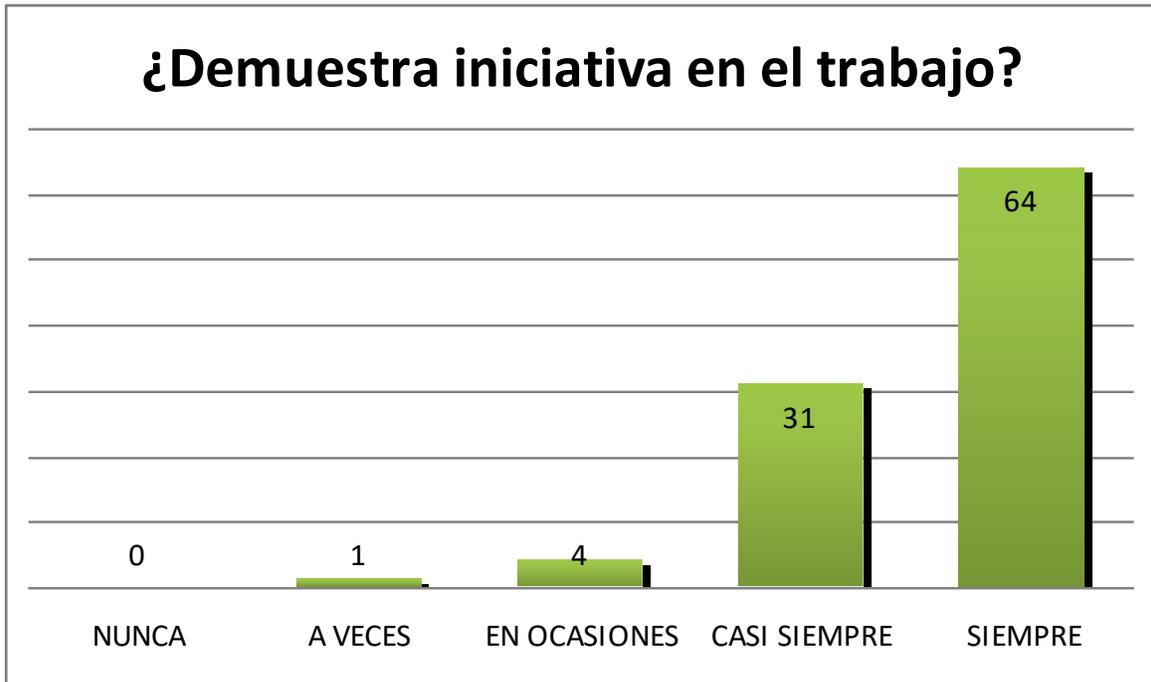
El 29% ostentan de 30 a 39 años, tienen experiencia laboral que facilita el trabajo dentro de la Secretaría.

El 17% asumen de 40 a 49 años mientras que el 15% tienen de 50 años en adelante), son elementos que cuentan con experiencia en el servicio público a nivel estatal y/o federal.



El 79% de los trabajadores cuentan con 5 años como máximo en la organización, es gente joven que tiene poco tiempo de haber entrado a laborar así como aquellos que tienen experiencia en la Secretaría. Si habláramos de tipos de cultura sería una Cultura de Academia.

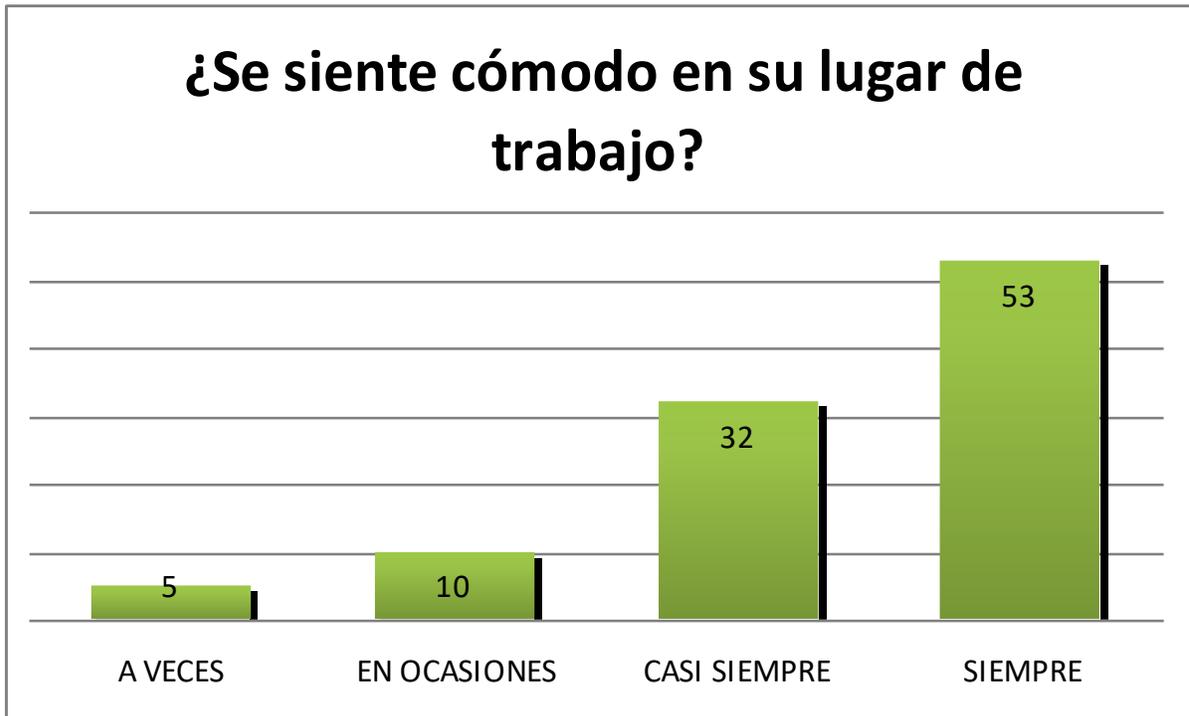
El 8% tiene de 6 a 10 años, es el personal que viene trabajando desde que se decretó el funcionamiento de la Secretaría de Turismo, mientras que el 13% de los trabajadores son aquellos que tienen experiencia en otros sectores públicos.



El 95% de los trabajadores tienen una iniciativa en la praxis laboral dentro de la organización, siendo una fortaleza que permite la aplicación de nuevas herramientas, procesos e instrucciones para hacer más eficiente a la institución. Además que están comprometidos para realizar las acciones dentro de su espacio y tiempo que tienen asignados.

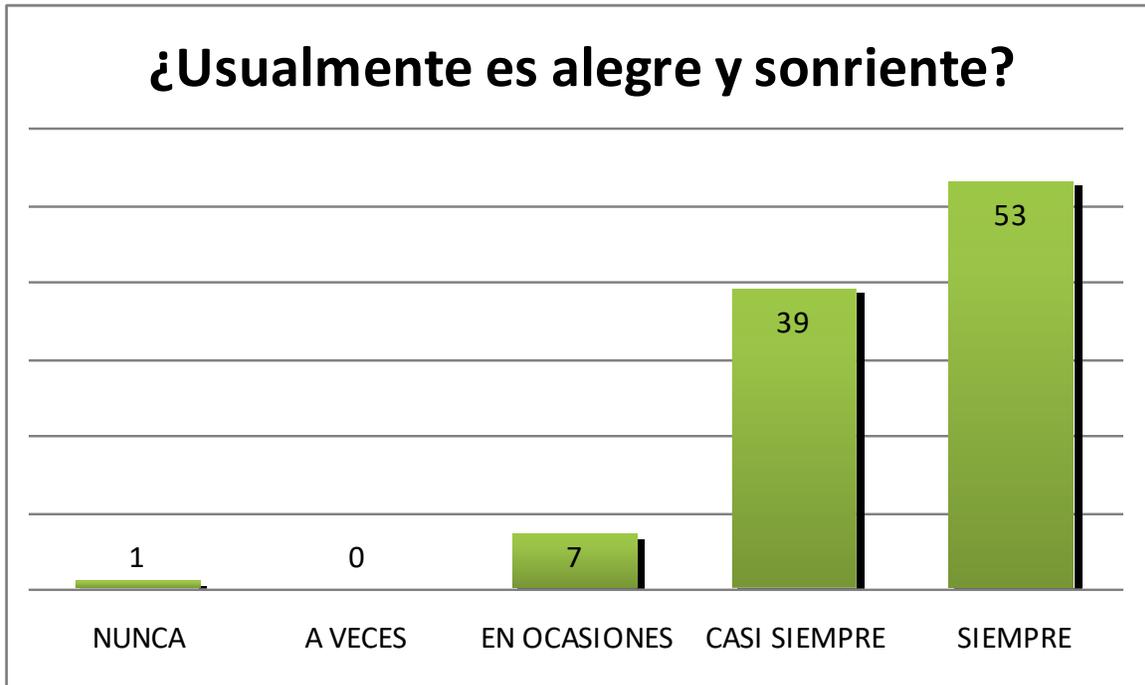


El 96% de los trabajadores se sienten con la experiencia necesaria en su lugar de trabajo para realizar sus actividades. Dicha mayoría se comprueba en los resultados que la institución ha tenido en los últimos 4 años de la presente administración estatal, haciendo una fortaleza este factor evaluado. Tienen una visión positiva y saben que debe de trabajarse únicamente para lograr una mayor experiencia en el tiempo trabajado, el objetivo final es reafirmar su práctica.



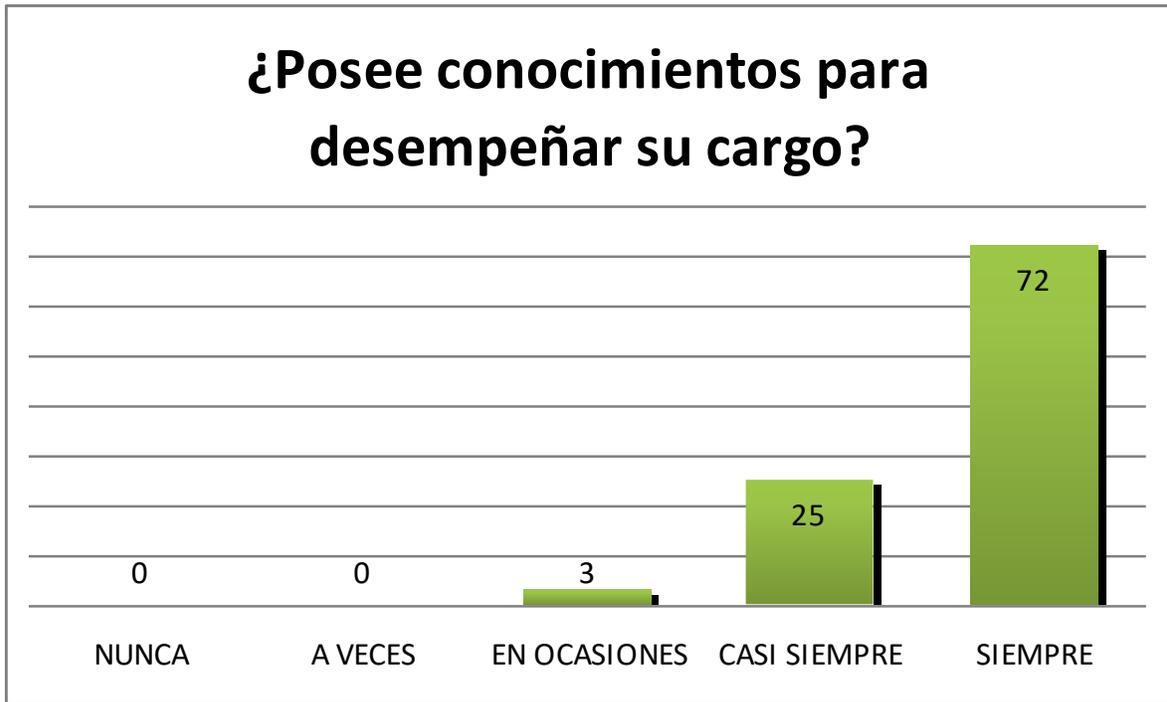
El 85% de los trabajadores perciben cómodo su entorno físico de trabajo siendo motivo de oportunidad para modificar este resultado ya que representa un porcentaje medio y tiene una connotación con los trabajadores de manera importante.

El 15% restante aprecia un incómodo lugar de trabajo y un factor decisivo para la ineficiencia en la praxis laboral.



El 92% de los trabajadores se distinguen por ser alegres en sus actividades laborales siendo también una fortaleza dentro de la organización.

El 8% faltante consideran un bajo porcentaje en su institución que impide tener un mejor desenvolvimiento en la Secretaría y que hace reflexionar en dicho factor y corregirlo.

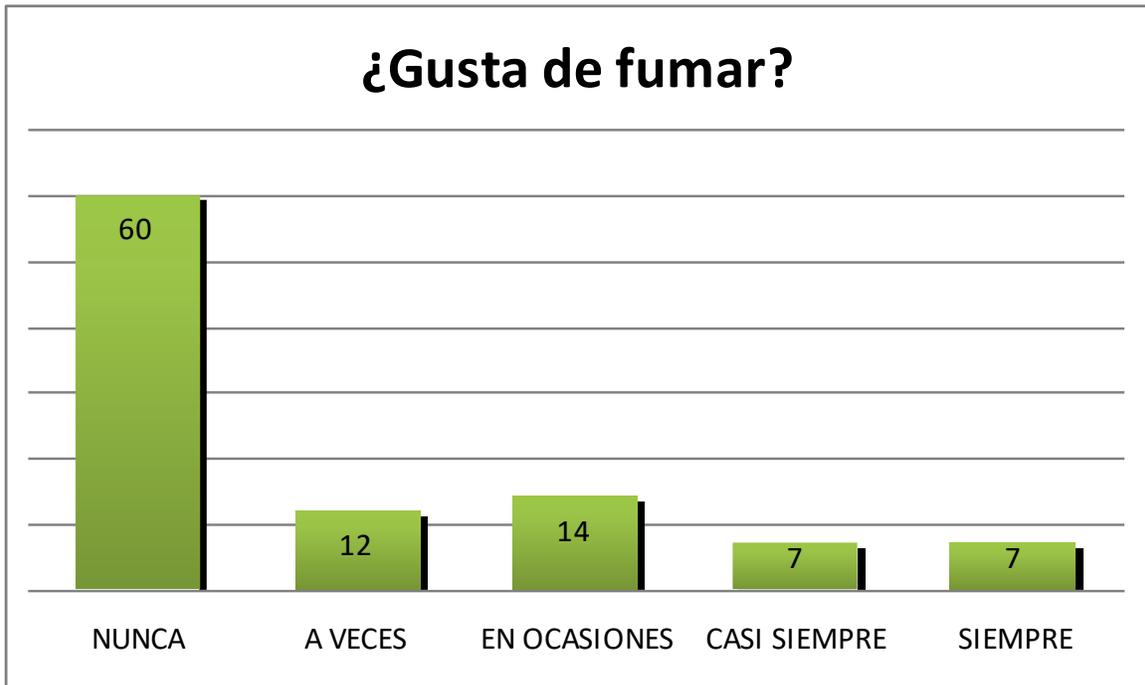


El 97% de los trabajadores aprecian tener el conocimiento necesario para desarrollarse dentro de las actividades encomendadas en la organización y lograr tener una mayor eficiencia en su institución. Si observamos la grafica de la experiencia podemos analizar que los resultados coinciden y hacen una fortaleza en la organización.



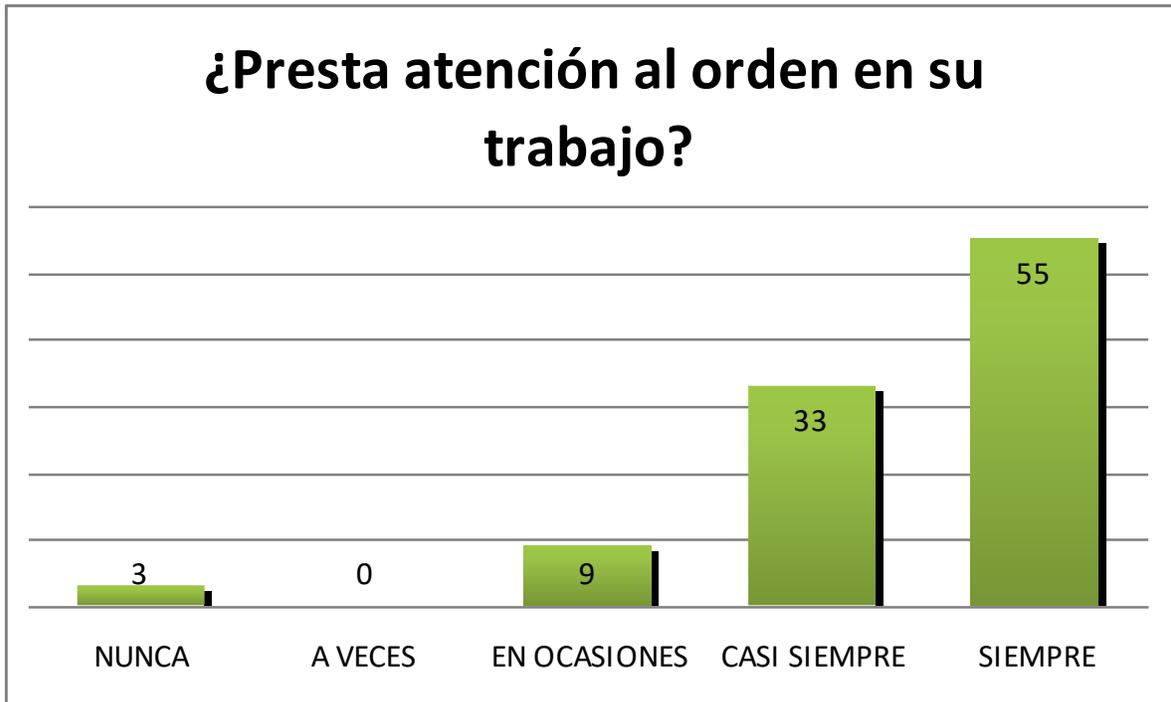
El 88% de los trabajadores perciben al respeto como un factor determinante y una fortaleza para tener un adecuado lugar de trabajo, implementándolo dentro de la institución como afuera del mismo.

El 12% de los trabajadores definen al respeto como un valor que tienen presente de manera no tan favorable en la Secretaría.

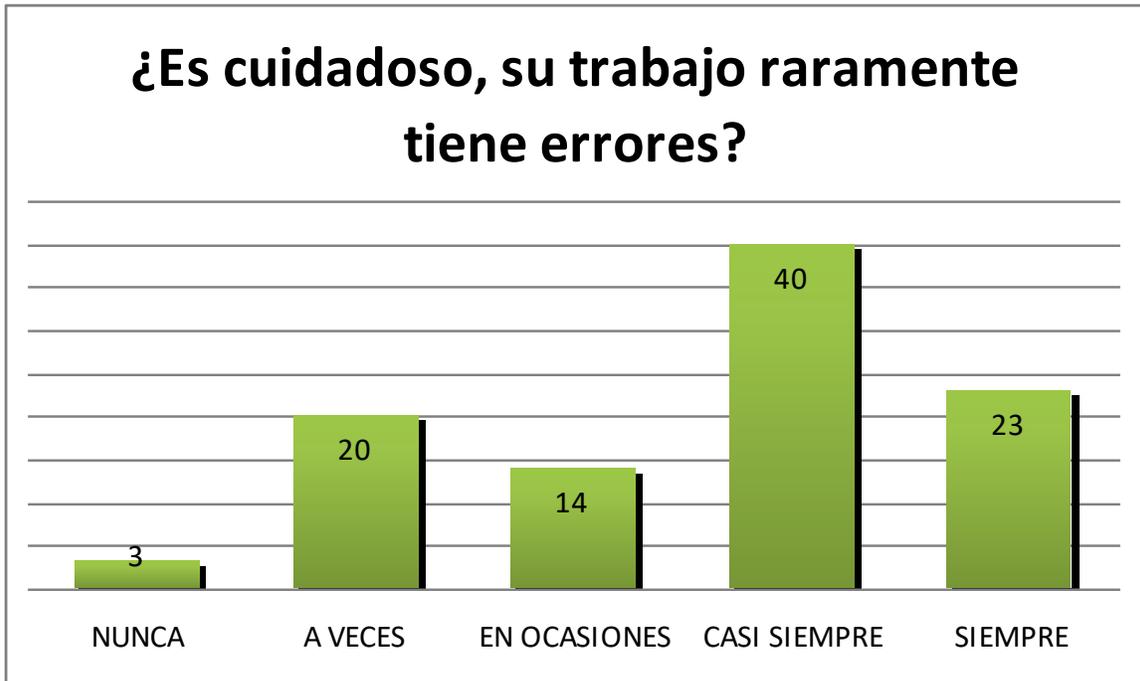


El 72% de los trabajadores no fuman en las instalaciones internas y externas de la Secretaría mostrando una responsabilidad tanto en su entorno de trabajo, el medio ambiente y preservando sus vidas de cada uno de ellos.

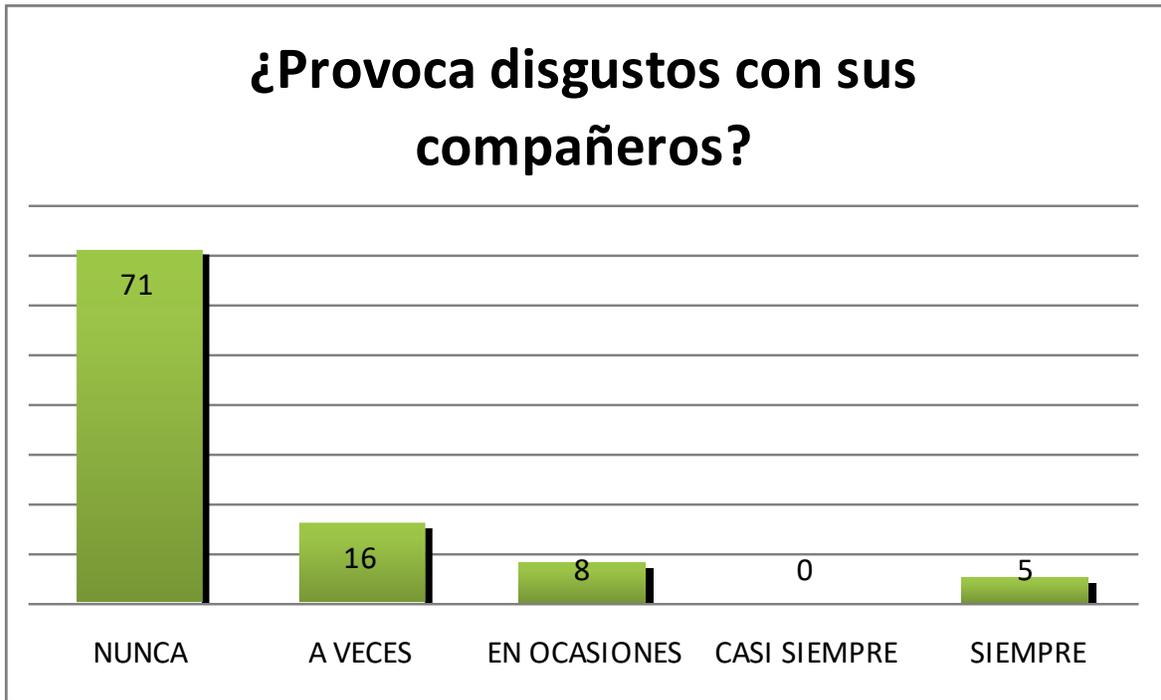
Existe un 28% mínimo que realizan dicha acción y debe de trabajarse en la organización con mensajes que persuadan a los trabajadores sobre este hábito que baja su rendimiento tanto laboral y personal.



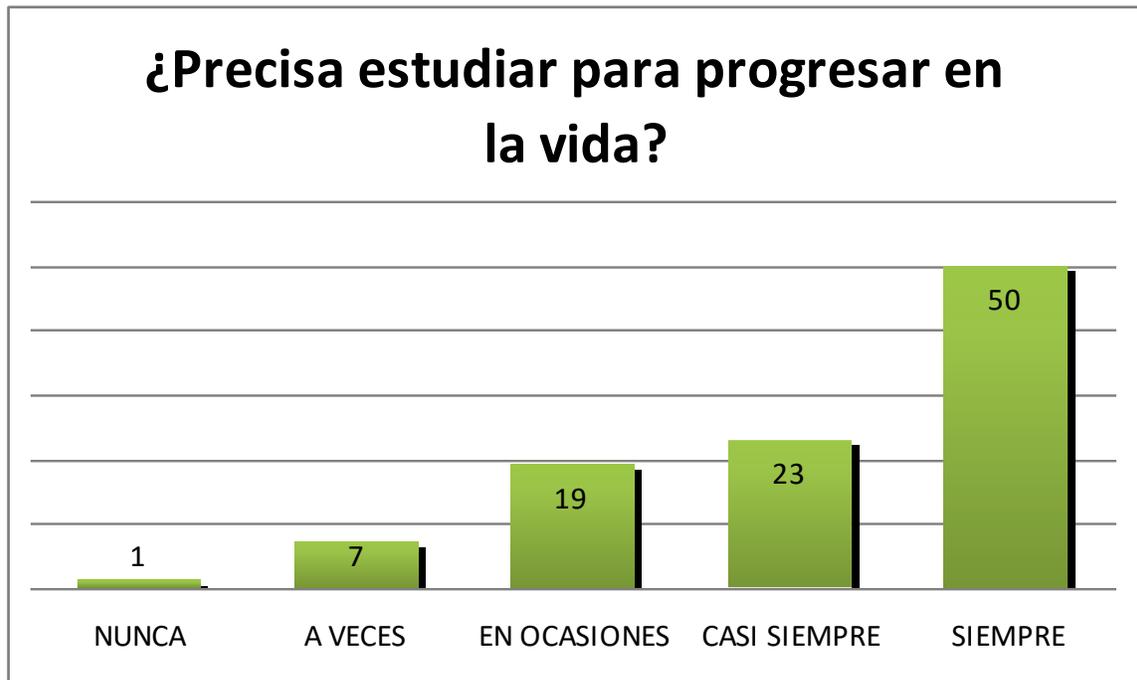
El 88% de los trabajadores se aprecian como ordenados en su forma de trabajar y en su entorno físico logrando un mayor involucramiento para cumplir las funciones de un adecuado proceso de trabajo teniendo al orden como fortaleza en la organización para lograr día a día un mayor crecimiento.



El 63% de los trabajadores se distinguen por la eficiencia en su trabajo, el promedio es bajo y puede convertirse en una debilidad para la organización ya que existe el porcentaje es mayor. Se necesitan herramientas que ayuden el alcance de la eficiencia en la Secretaría.

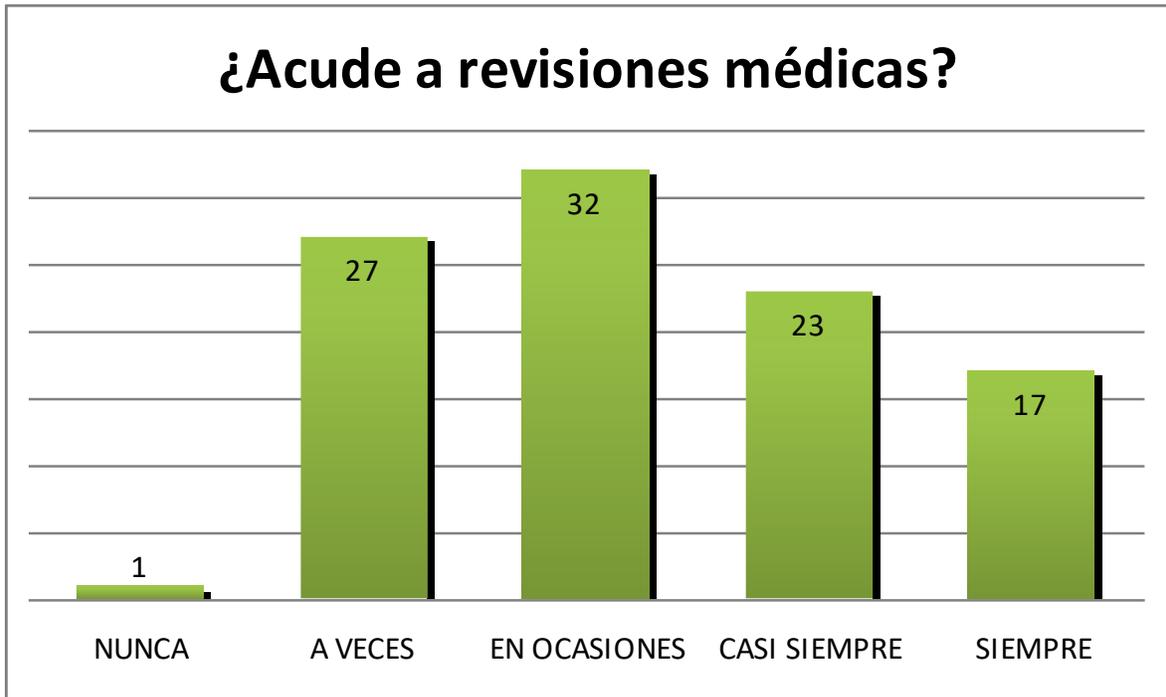


El 87% de los trabajadores evitan la creación de conflictos dentro de la institución y hacen a dicho factor una oportunidad dentro del clima organizacional. Existe un porcentaje mínimo que de manera recurrente crean alguna situación incomoda pero no afecta a su ambiente laboral de la organización.

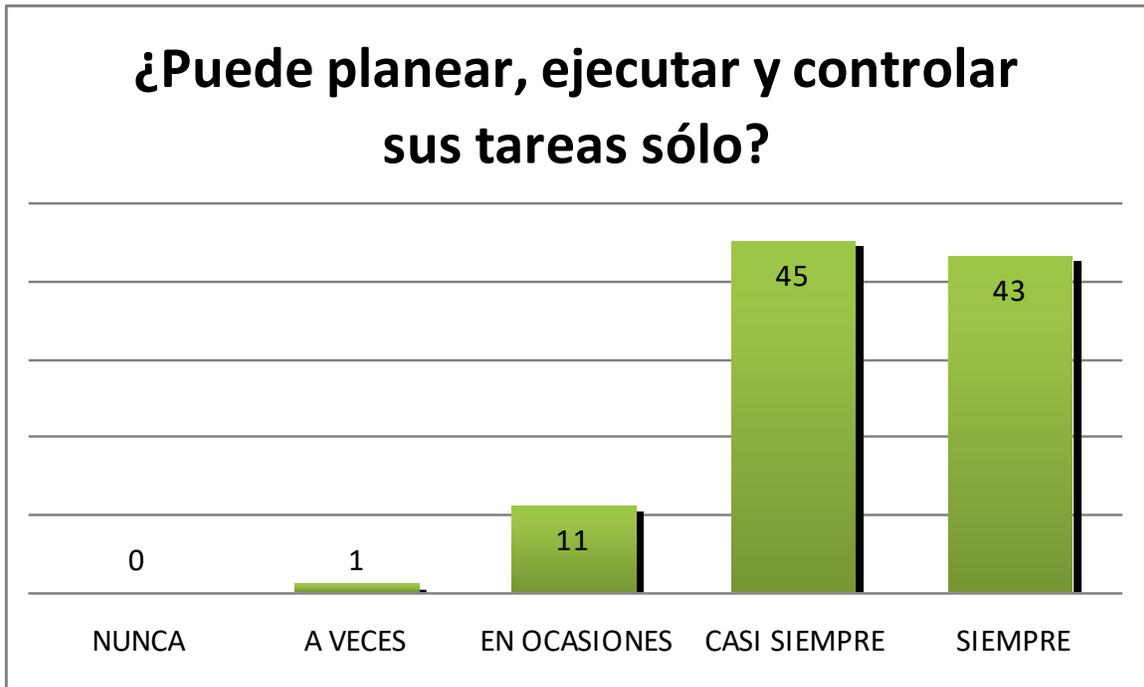


El 73% de los trabajadores tienen un interés de seguir aprendiendo nuevas tecnologías, conocimientos teóricos – prácticos con la finalidad de involucrarse y cada vez conocer más en su área.

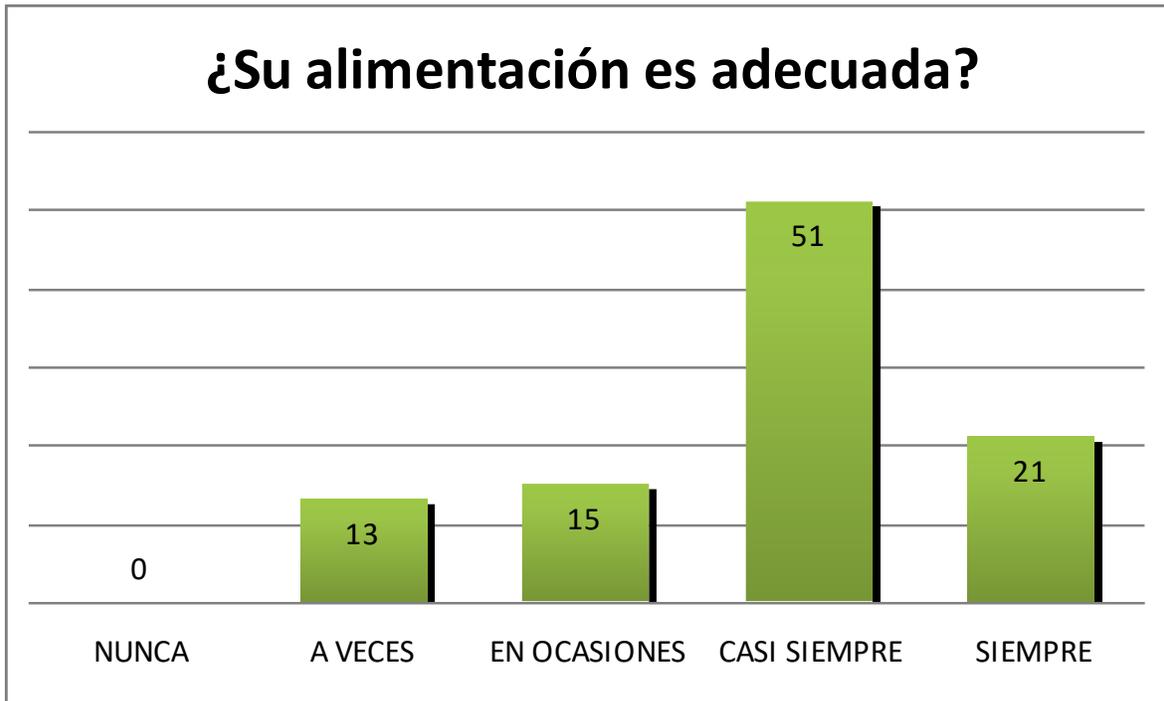
El 27% de empleados restantes sienten necesario un crecimiento profesional posiblemente debe de trabajarse con ellos mediante algunas sinergias con algunas instituciones educativas para mostrarles las posibilidades de aprendizaje.



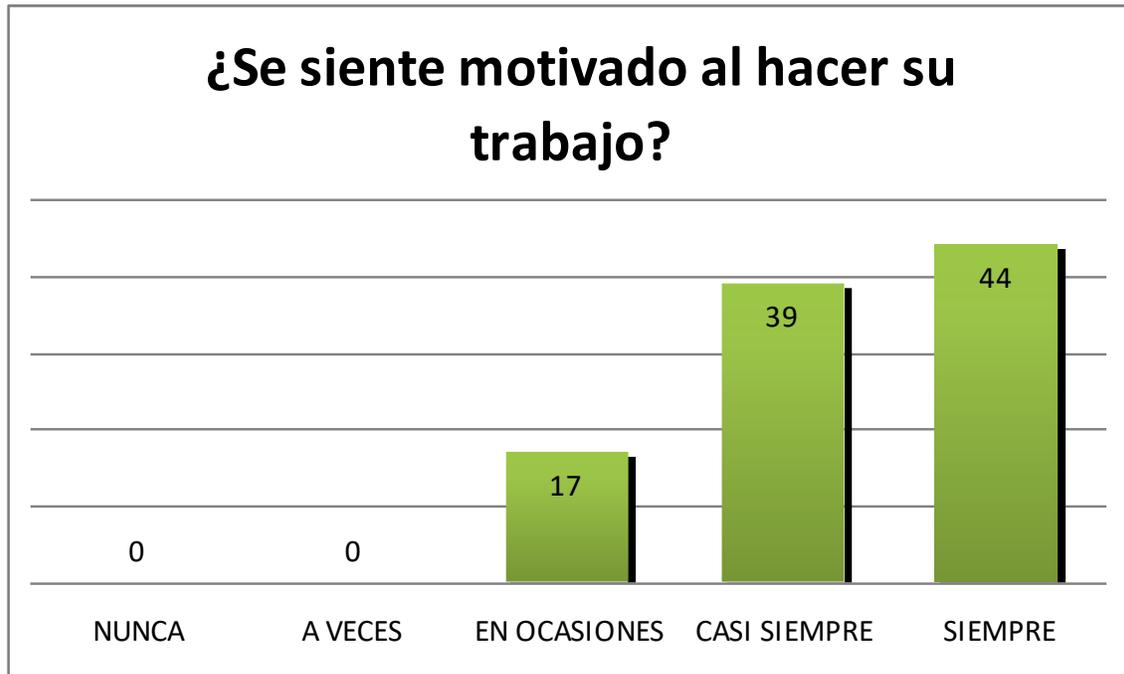
El 60% de los trabajadores muestran desidia por asistir en tiempo y forma a una revisión médica, cabe destacar que la tendencia en dicho factor es baja y que se convierte en una amenaza para la organización ya que la institución no conoce si el personal adscrito tienen algún padecimiento que puede generar alguna enfermedad en su lugar de trabajo y por ende una baja productividad en sus actividades a realizar.



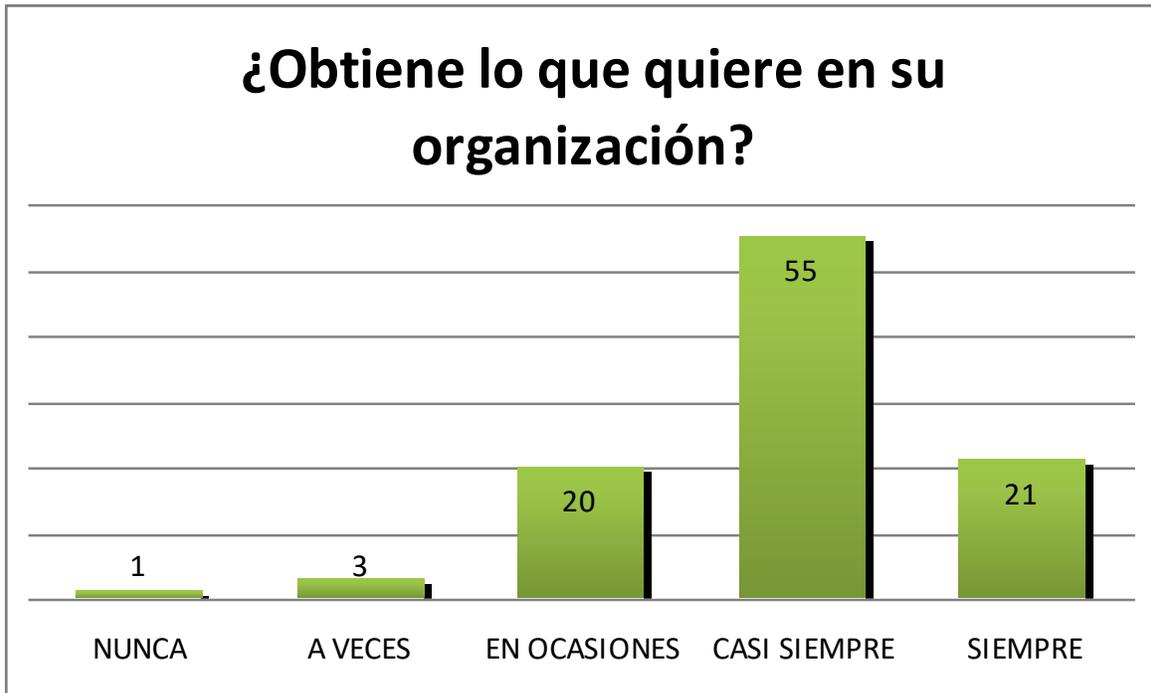
El 88% de los trabajadores perciben que pueden y se sienten seguros de tomar decisiones dentro de su espacio de trabajo sin importar las repercusiones que puedan llegar a surgir, cabe destacar que, dicho factor se convierte en una oportunidad dentro de la institución y que se debe de influir cada vez más en el cumplimiento adecuado de las mismas.



El 72% de los trabajadores cuidan su alimentación. Dicho factor se convierte en una tendencia media por el 27% restante en relación de su necesidad primaria. Debe de involucrarse con programas de alimentación adecuada que en las propuestas posteriores detallaremos.

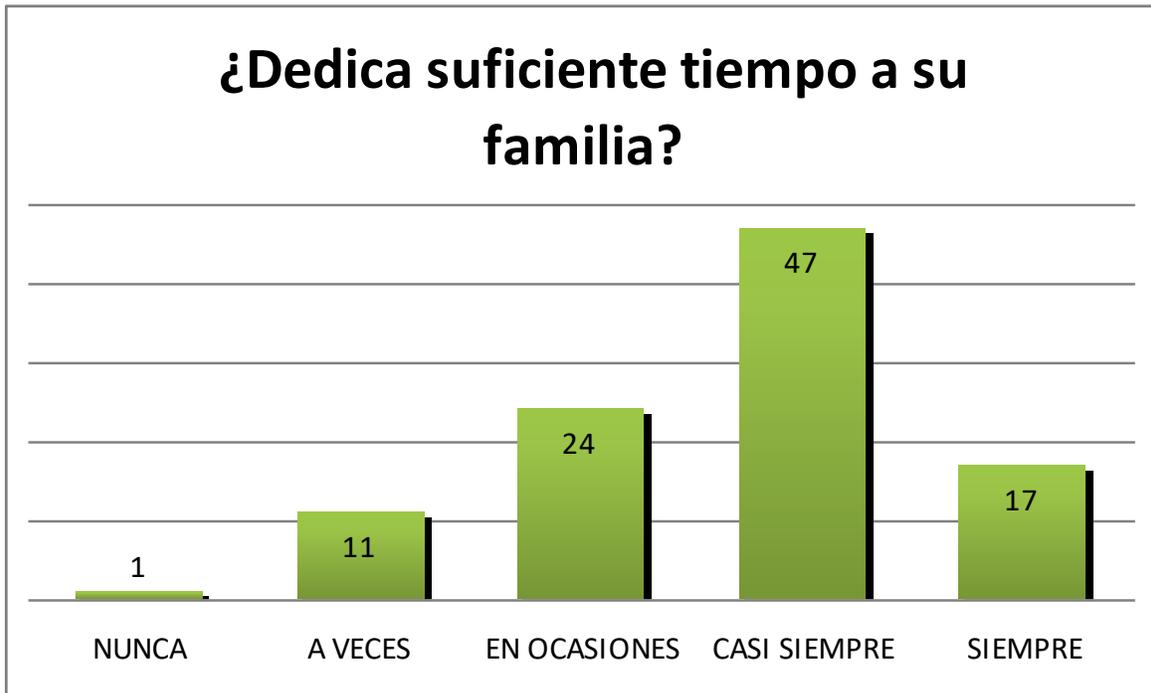


El 83% de los trabajadores se sienten motivados dentro de la organización, es importante recordar que dicho factor es de suma importancia ya que contamos con un alto porcentaje de individuos con la iniciativa de ejecutar de manera amena las actividades. Debe de tener un seguimiento positivo para que el personal no pierda este importante sentimiento laboral.



El 76% de los trabajadores se sienten satisfechos en su entorno laboral pero existe un 24% faltante que propicia que el factor se convierta en una debilidad del clima organizacional.

La Secretaría tiene la obligación de trabajar en este rubro ya que es de suma importancia porque va unido al anterior y lo más lógico sería que tuvieran un porcentaje similar.

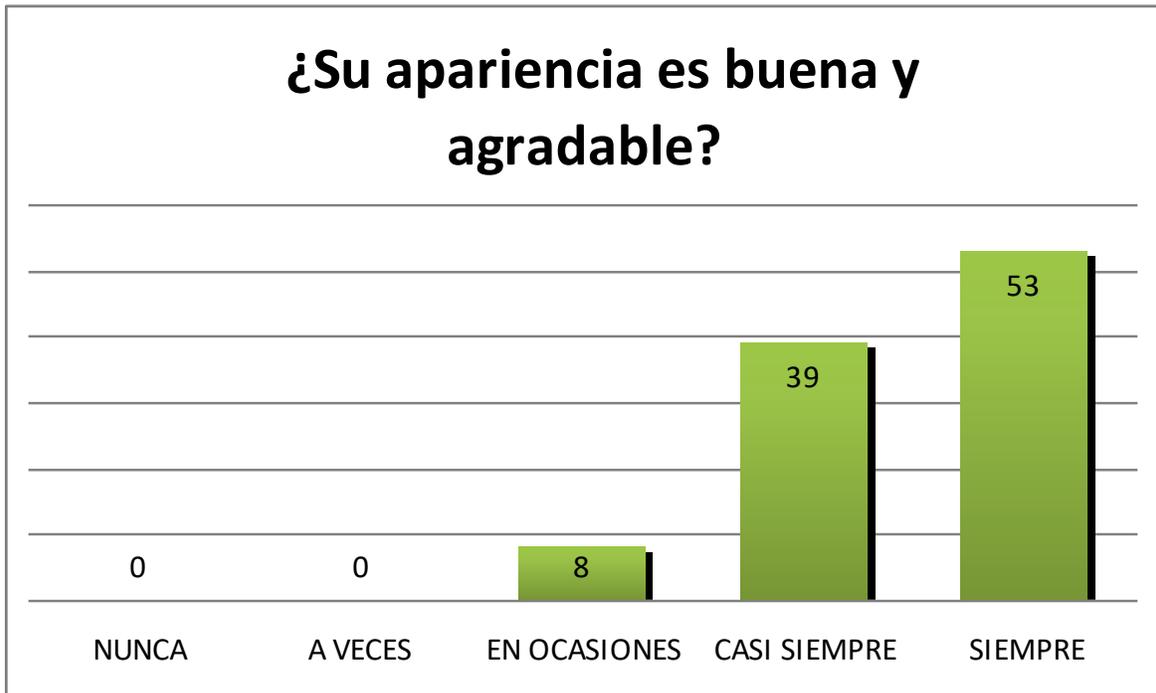


El 64% de los trabajadores perciben que cuidan a su familia y que le dedican el tiempo suficiente a pesar de sus cuestiones laborales.

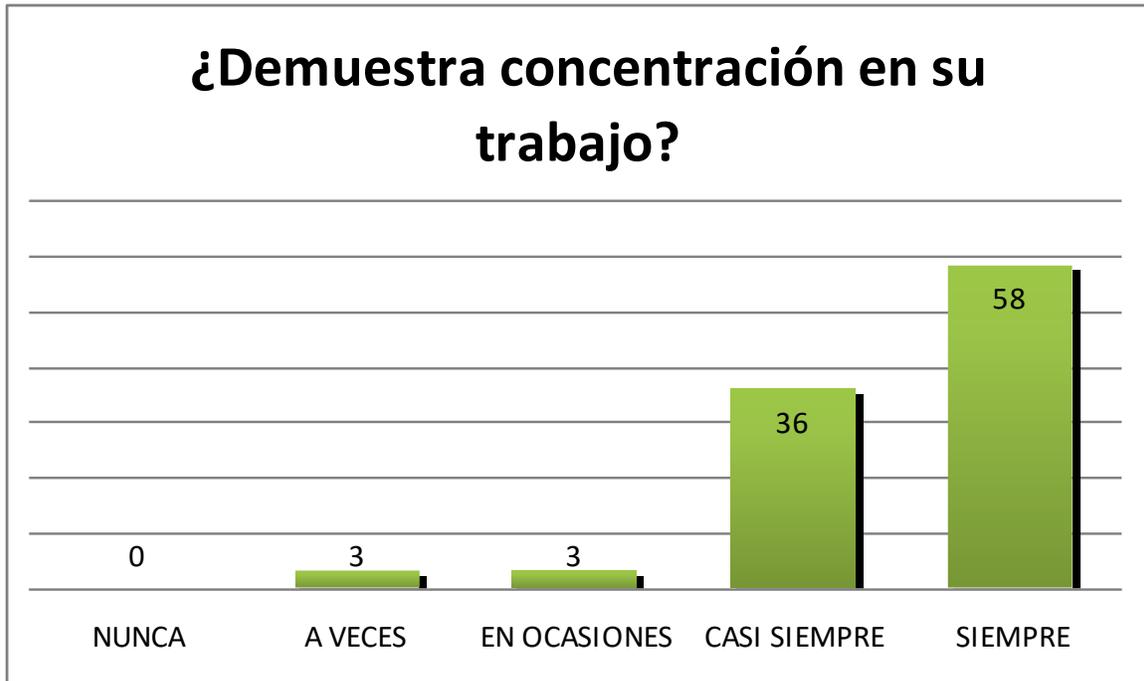
El 36% restante de los trabajadores tiene una tendencia regular baja en este factor ya que es un porcentaje alto demostrando así la falta de convivencia en sus entornos familiares. Sin duda alguna el no tener un contacto de manera regular con la familia en este diagnóstico se convierte en un problema dentro del entorno de la organización.



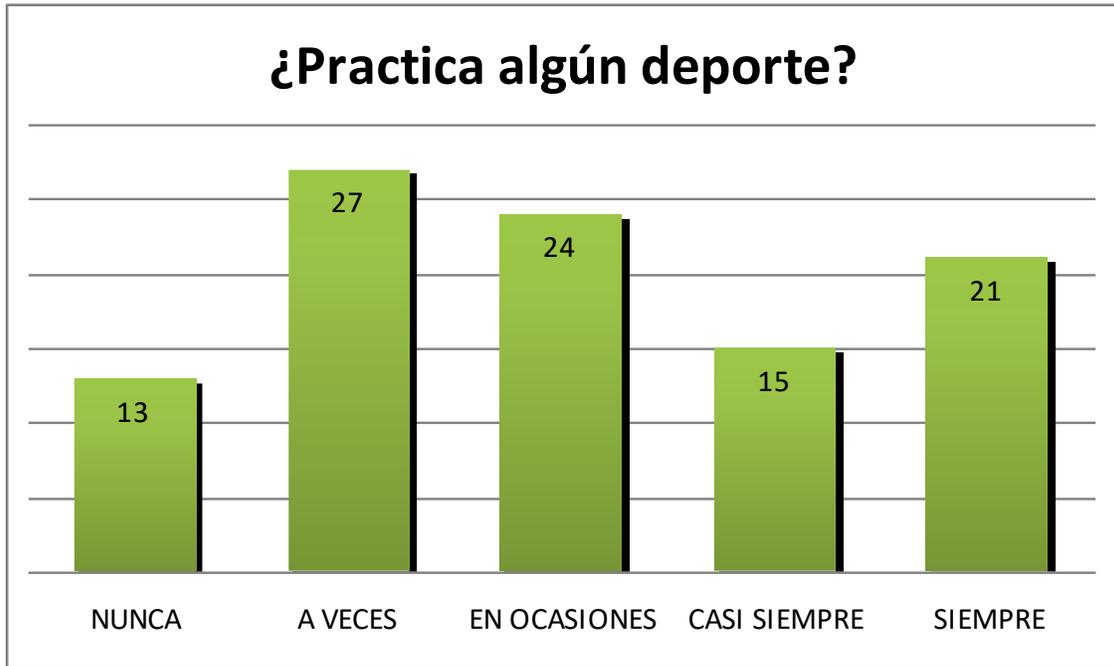
El 51% de los trabajadores se aprecian con una tendencia alta en el manejo y aplicación de liderazgo dentro de las actividades desarrolladas en la institución. Existe una diferencia del 49% restante de los demás empleados que no saben si practican dicho factor de manera regular o de manera espontánea confundiendo en sus formas de comportarse y de expresarse en la institución.



El 92% de los trabajadores se sienten con una autoestima engrandecida que permite definirla como una fortaleza dentro de la organización además de que es reforzada por el 8% que de manera regular acepta el valorarse de manera positiva y que facilita el accionar de su trabajo.

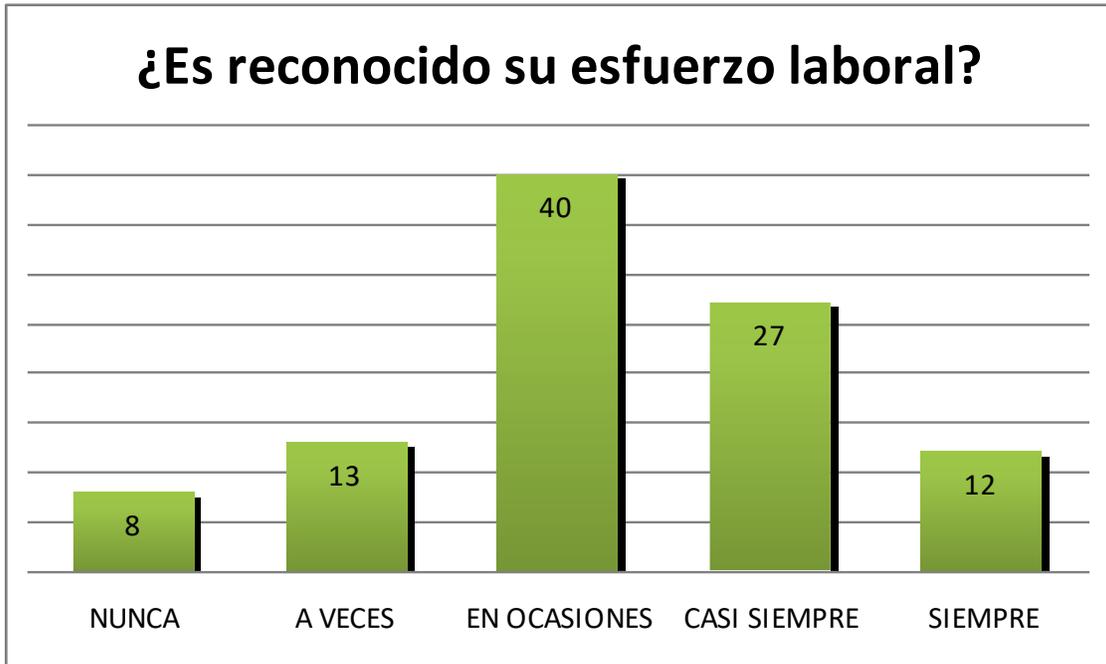


El 94% de los trabajadores aseguran estar concentrados de manera regular la mayoría del tiempo en sus acciones encomendadas dentro de la institución y que hace a esta una oportunidad para lograr alcanzar las metas y objetivos establecidos dentro de cada dirección de la Secretaría en general.



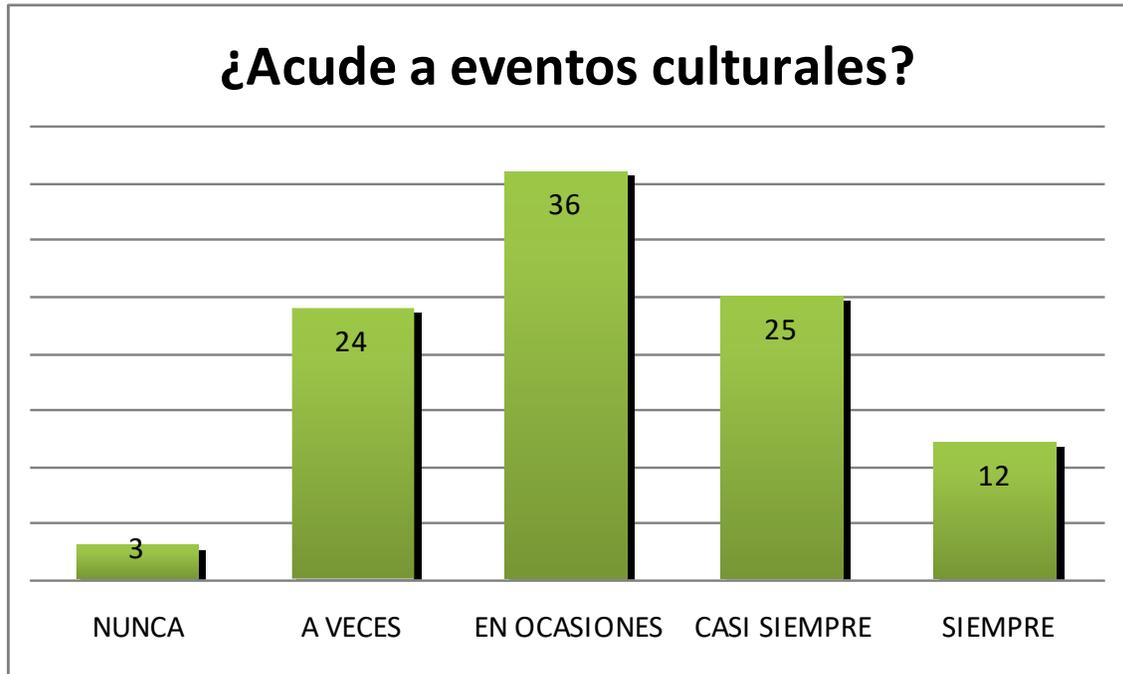
El 36% de los trabajadores expresan una preferencia en que Acuden o practican algún deporte en su vida social.

El 64% restante demuestran una tendencia baja que debe reforzarse de manera inmediata con algunas actividades tanto en la su entorno laboral, familiar y social.



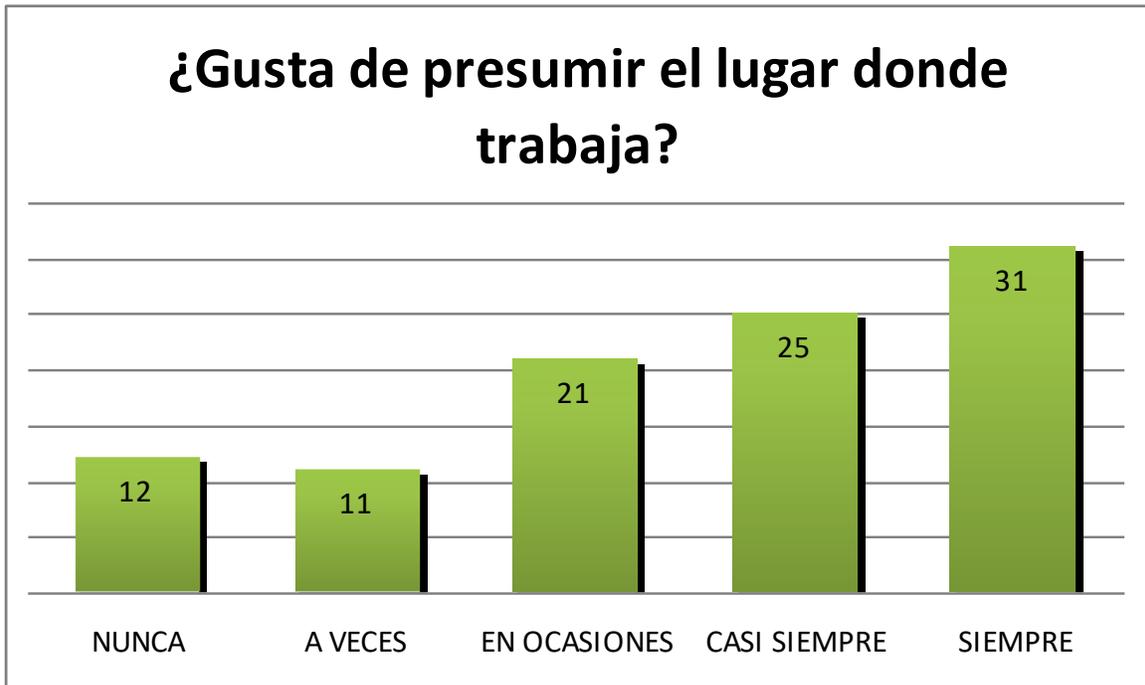
El 39% de los trabajadores percibe una falta de reconocimiento por parte de los directores generales y de la Secretaria donde no es recompensado su esfuerzo laboral y sus merecimientos dentro de la institución.

El 61% de manera regular baja consideran que con algunas acciones emprendidas en la organización pueden ser recompensados ya sea por una remuneración económica u organizacional, dicho porcentaje convierte al reconocimiento laboral como un amenaza dentro del clima organizacional.



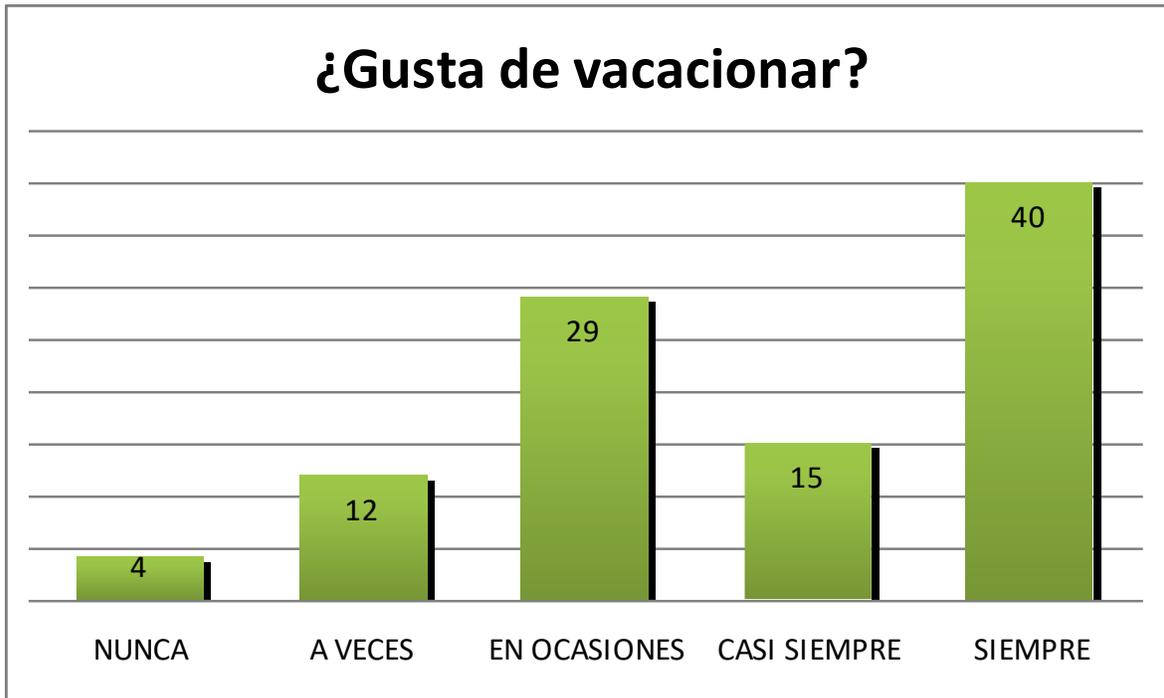
El 37% de los trabajadores aprecian una regular asistencia a eventos culturales fuera del espacio del trabajo y parece lógico al compararse con la inasistencia a eventos deportivos.

La tendencia es baja ya que existe un 63% restante que muestran la no asistencia a dichos eventos y propician una amenaza en el clima organizacional de la institución pública.



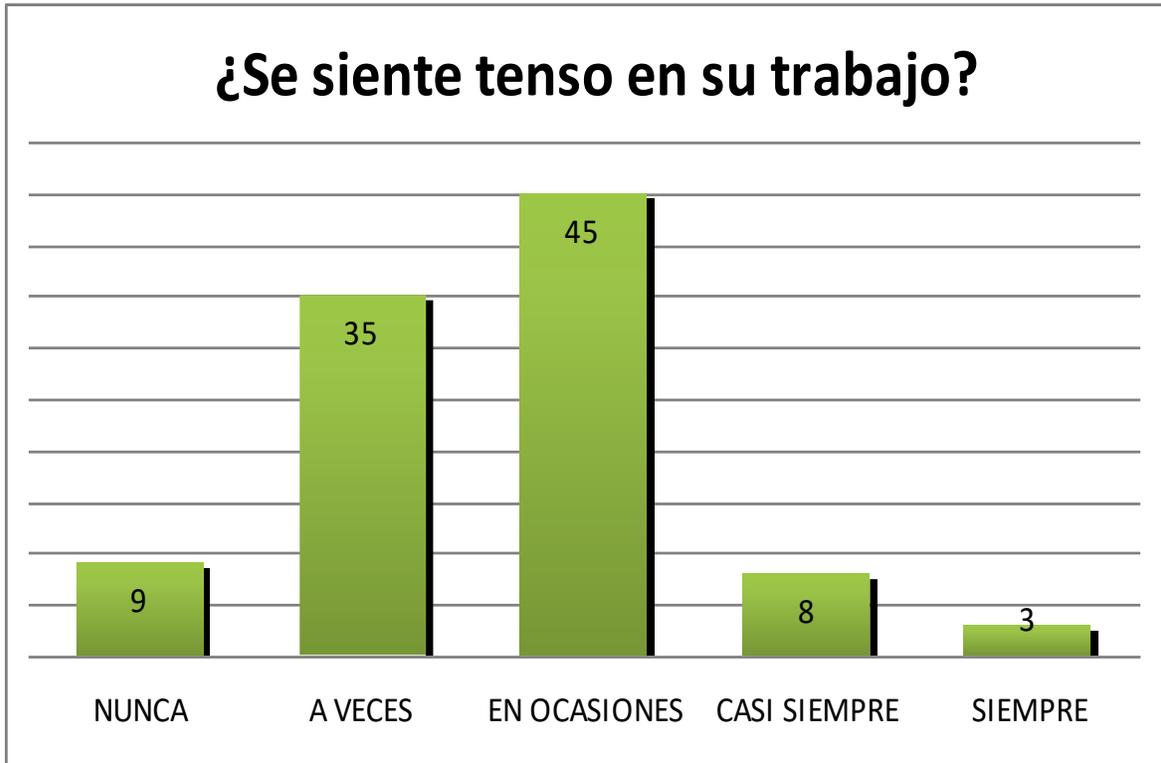
El 56% de los trabajadores estiman una identificación con la Secretaría de Turismo, el compromiso entre trabajador y organización existe aunque el porcentaje no es tan alto.

El 44% de los trabajadores no deciden si existe una aceptación del mismo, la diversidad de porcentajes convierte a este factor como una debilidad para ser atendida por la institución.



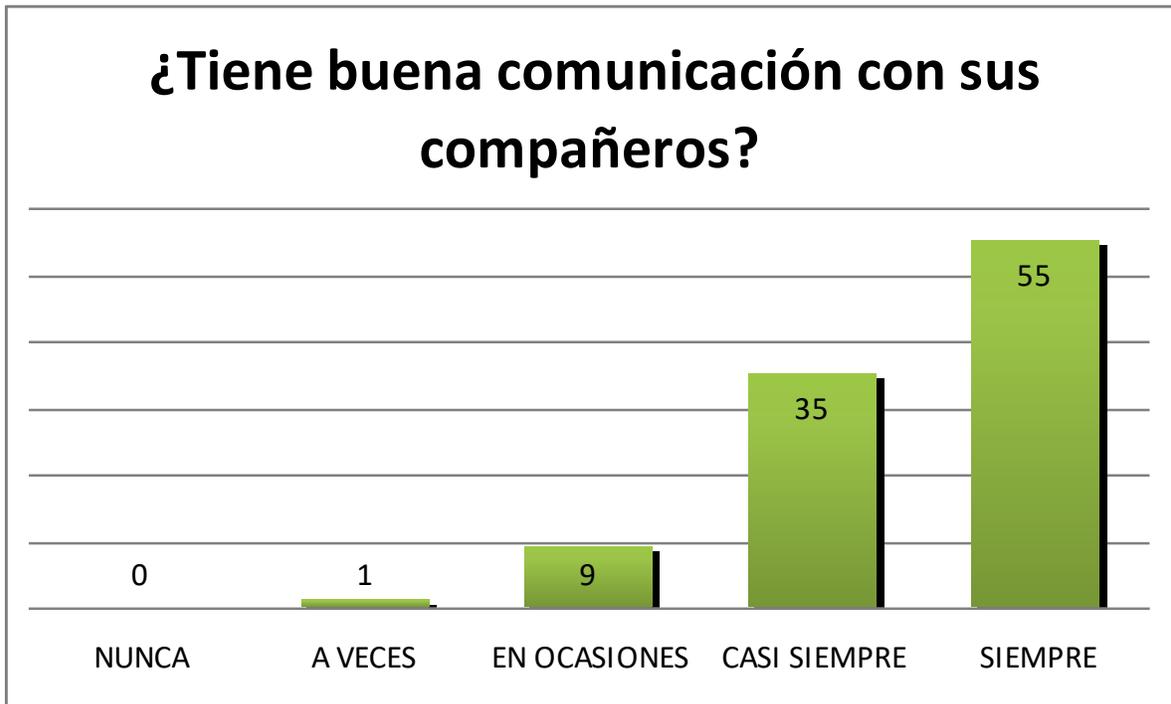
El 55% de los trabajadores consideran a dicho factor como un recurso de entretenimiento y diversión que hace su entorno laboral, social y familiar más cómodo.

El 45% restante puede ser influenciado por falta de tiempo, de dinero, de seguridad entre otros.



El 89% de los trabajadores muestran una forma de tensión y muchas veces pueden ser propiciados por factores personales, laborales y económicos que pueden evitar el cumplimiento de sus actividades dentro de su institución.

Es un factor deficiente y donde se tiene que trabajar como prioridad al ser la peor evaluación del instrumento de evaluación.

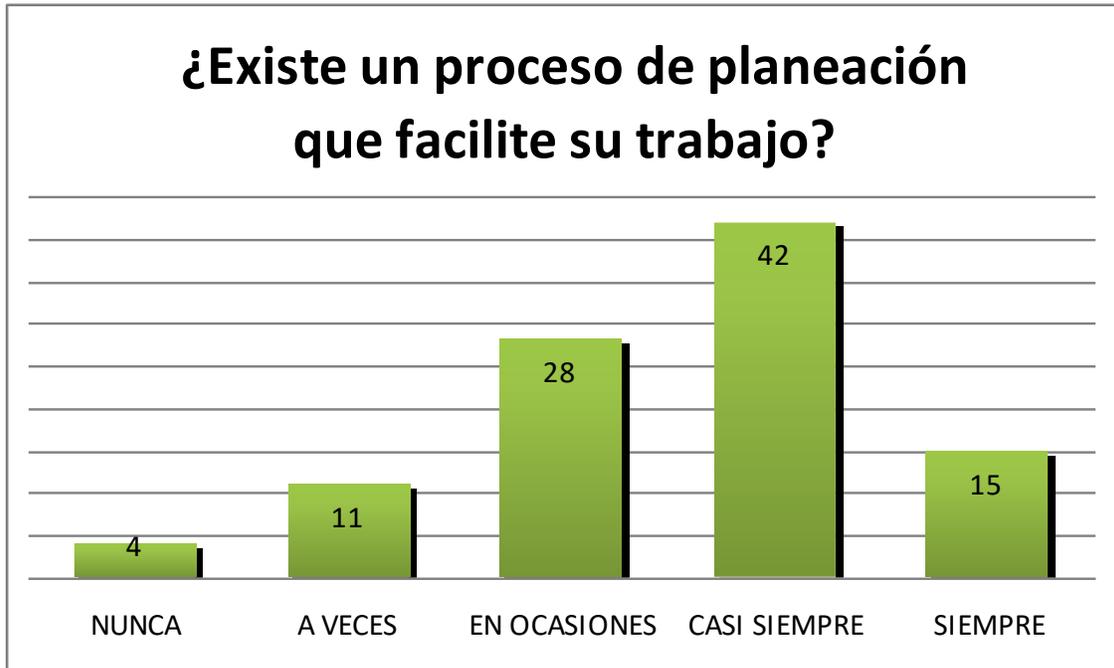


El 90% de los trabajadores perciben que la forma de comunicarse dentro de la organización con sus compañeros es efectiva y que no existe algún problema en dicho aspecto.

El 10% demuestran de manera regular una comunicación y que puede convertirse efectiva si es vigilada en los procesos de comunicación dentro de la organización.

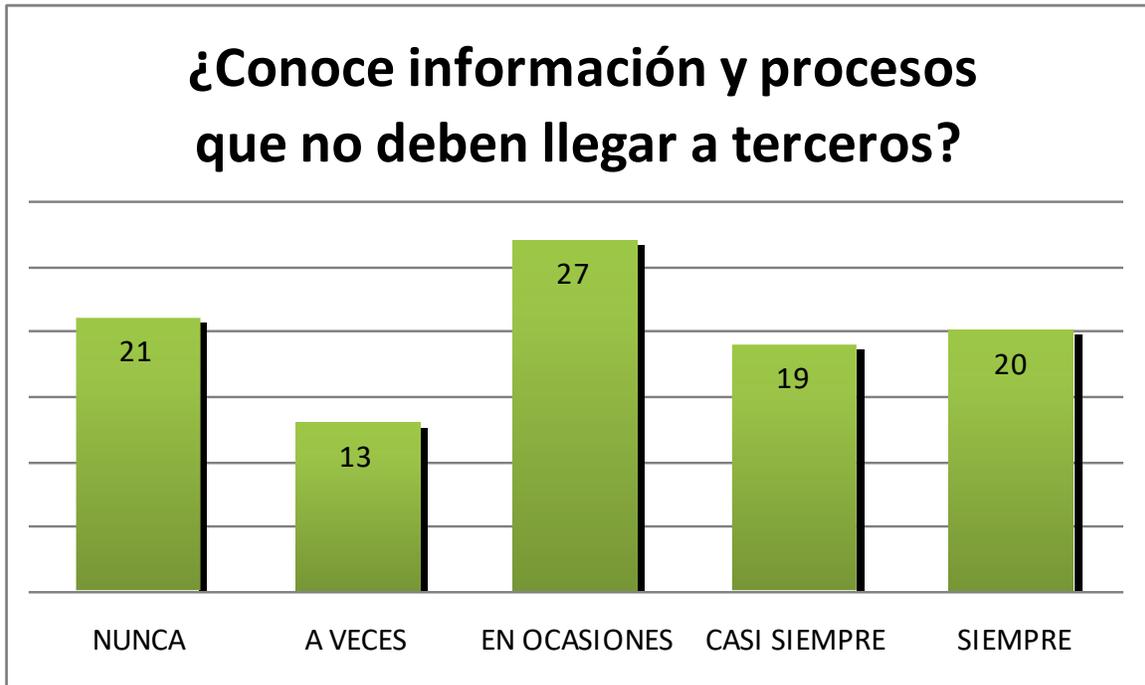


El 80% de los trabajadores procuran su imagen personal que sea adecuada al entorno laboral con la finalidad de crear una buena impresión con sus compañeros de trabajo. Recordemos que muchas veces tienen que salir a diferentes lugares y representan la imagen de la Secretaría. Dicho factor respaldado por el porcentaje elevado lo crean como una oportunidad en el clima laboral de la institución.



El 57% de los trabajadores de manera regular aceptan que no todos los procesos que se llevan a cabo en la organización llevan una planeación adecuada.

Existe un 43% de empleados que aseguran que algunos procesos no son llevados mediante una planeación e influye para que no se alcancen las metas y objetivos previamente establecidos y convierten automáticamente a dicho factor en una debilidad latente en la institución.

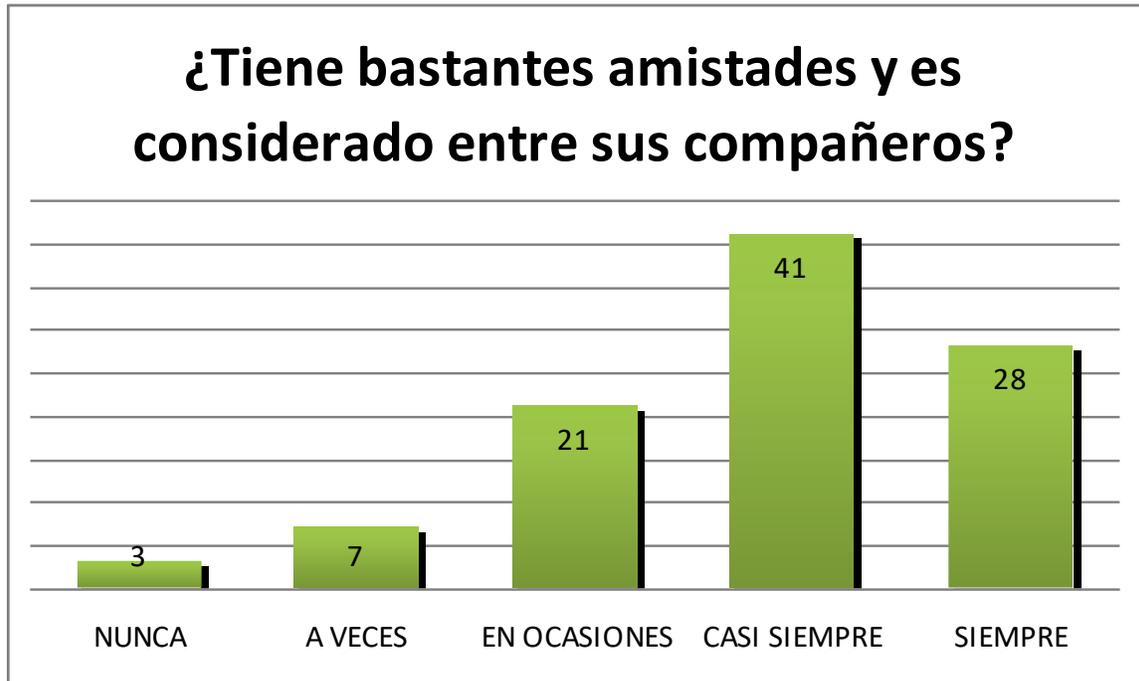


El 61% de los trabajadores se distinguen por una baja confidencialidad en la organización y logran una diversidad de opiniones en la Secretaría.

Los porcentajes tienen una tendencia baja y propician que se defina como amenaza en el comportamiento de su clima organizacional.

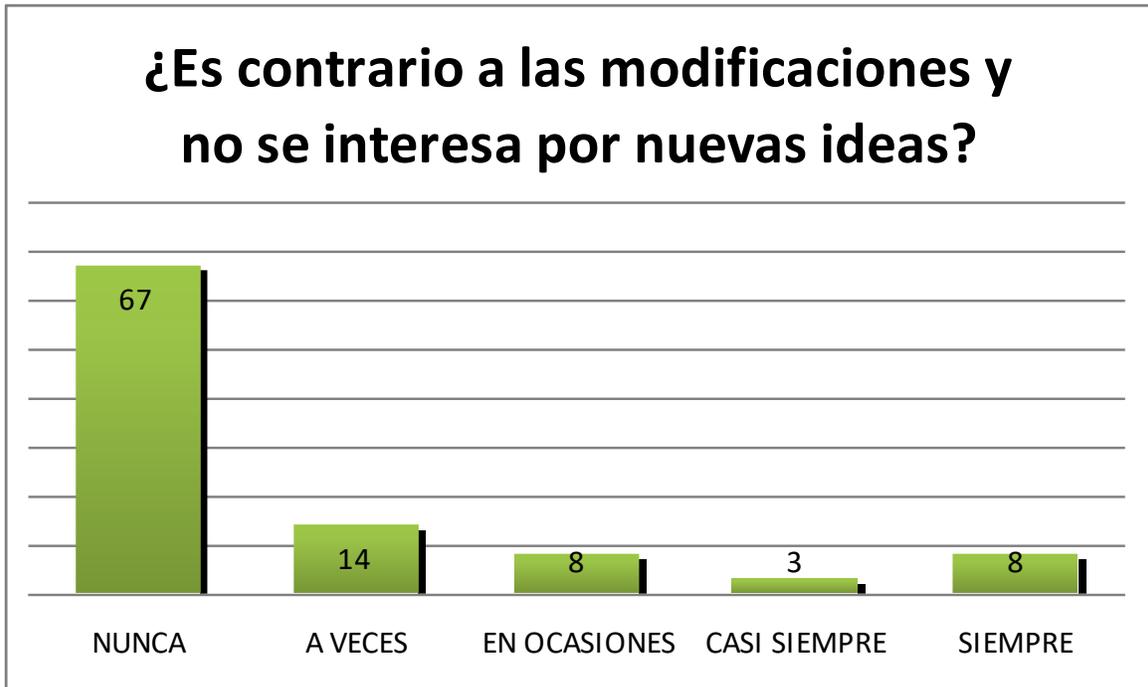


El 12% de manera regular aceptan que a veces tratan de trabajar en grupos definidos. El 88% declaran que no llevan acabo sus procesos laborales en equipo y esto convierte a este factor en una de las mayores amenazas dentro de la Secretaría, es la segunda acción a modificar en la institución.



El 69% de los trabajadores tienen una tendencia alta del aspecto evaluado y propician la creación de un adecuado nivel de clima organizacional.

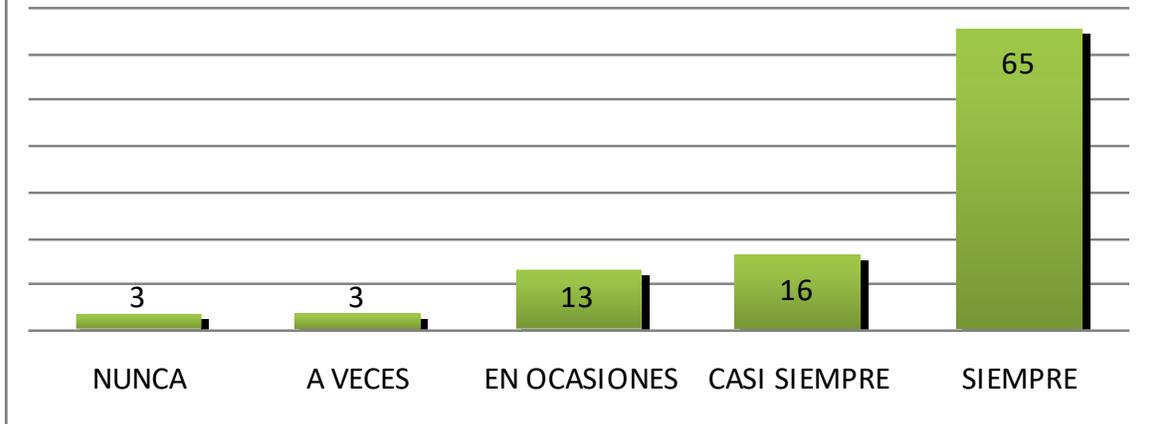
El 31% restante demuestra una tendencia baja y se expone en las debilidades de la organización de la Secretaría de Turismo.



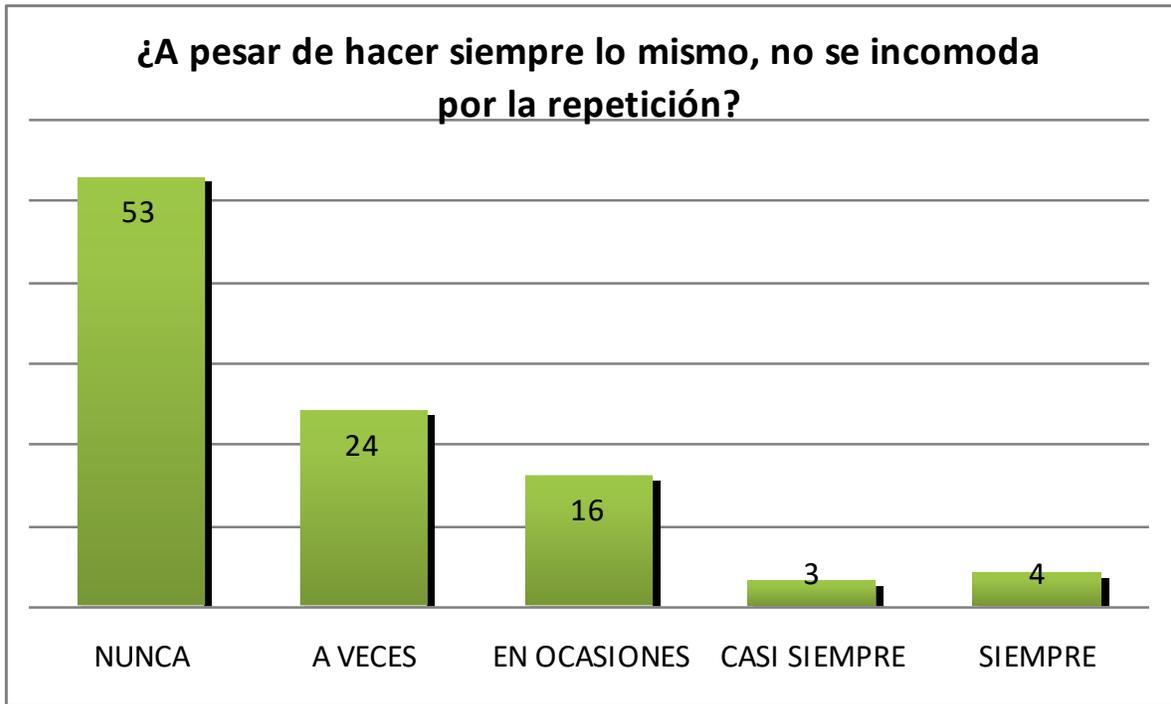
El 81% de los trabajadores demuestran no mostrar una resistencia al cambio dentro de las actividades de la Secretaría y puede compararse el resultado con la el primer factor evaluado (iniciativa) que se reconoce por los mismos trabajadores.

El 19% de manera regular demuestran un rechazo a alguna modificación, sin importar lo anterior dichos resultados hacen que este factor sea una oportunidad en la institución pública.

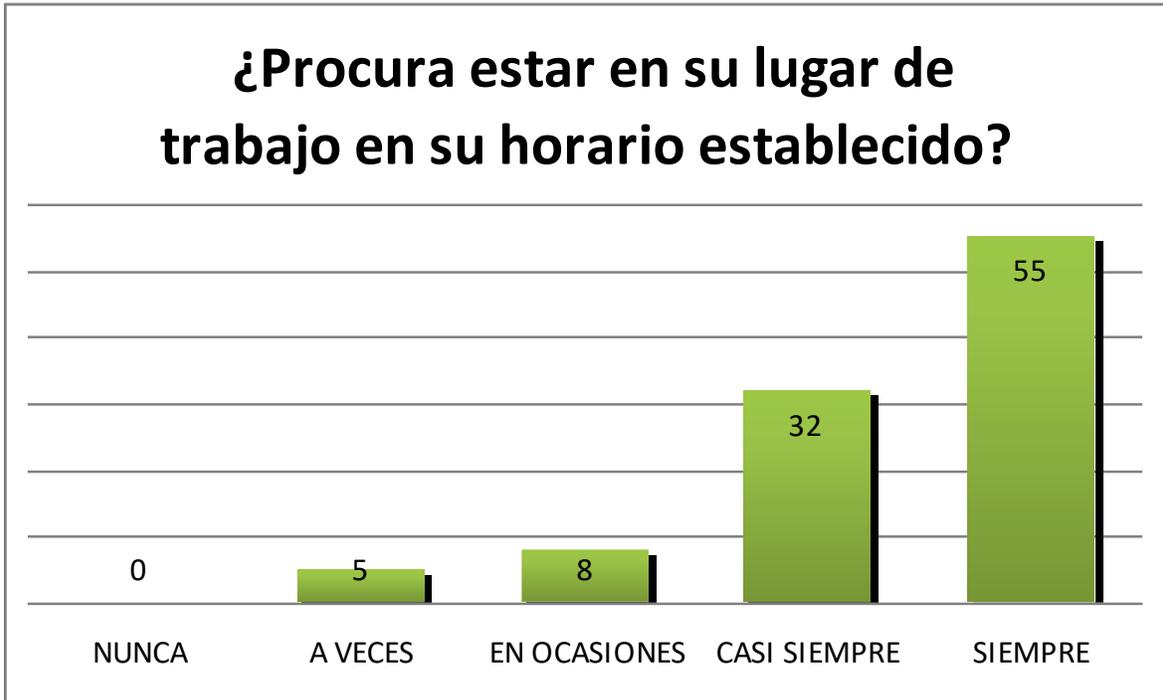
¿Un curso de especialización es recomendado para el progreso del trabajo?



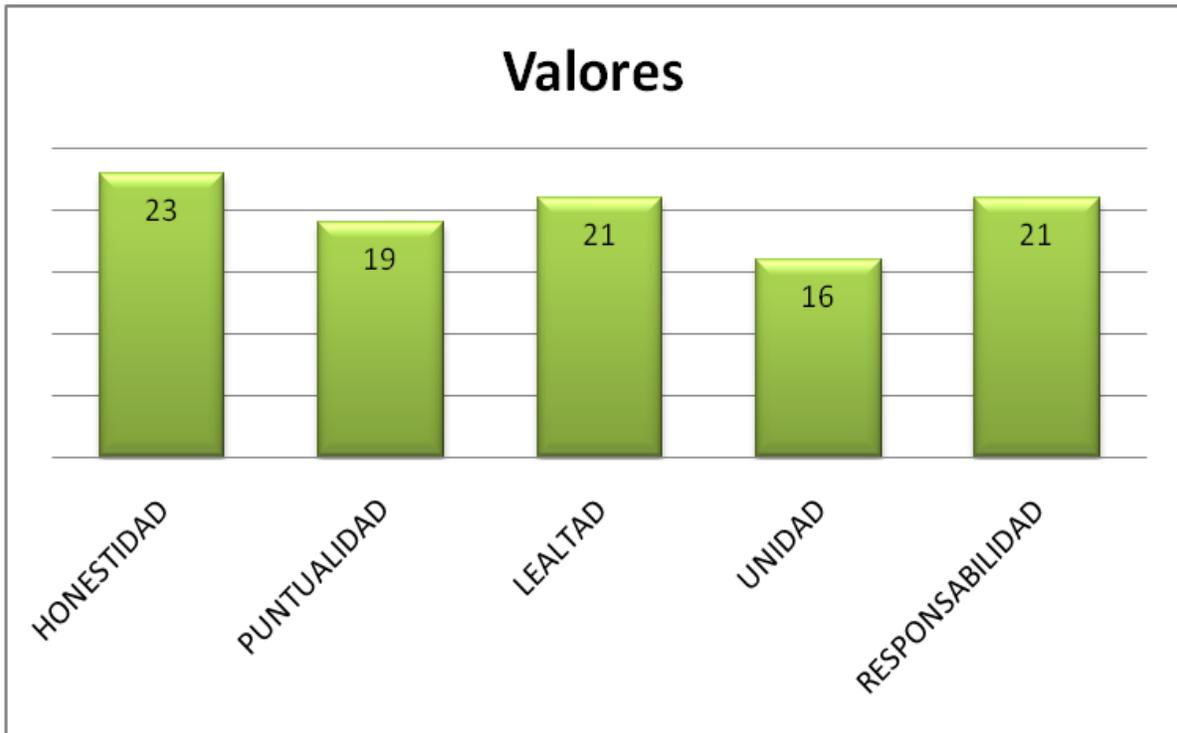
El 81% de los trabajadores coinciden en tener un crecimiento organizacional basado en la competitividad, esfuerzo y resultados de la institución y afirman de manera regular la intención de tener un cambio favorable en su institución incluso se considera como una oportunidad de la Secretaría de Turismo.



El 77% de los trabajadores coinciden en no tener un aburrimiento dentro de sus horas de trabajo o sentirse fastidiados al hacer las mismas tareas. Dicho aspecto se considera como una oportunidad de crecimiento para alcanzar la eficiencia en la organización.



El 87% de los trabajadores manifiestan estar siempre en su lugar asignado para sus labores con la finalidad de no provocar algún retraso en sus actividades, afirman estar la mayor parte del tiempo en la Secretaría y lograr convertir a este aspecto una oportunidad.

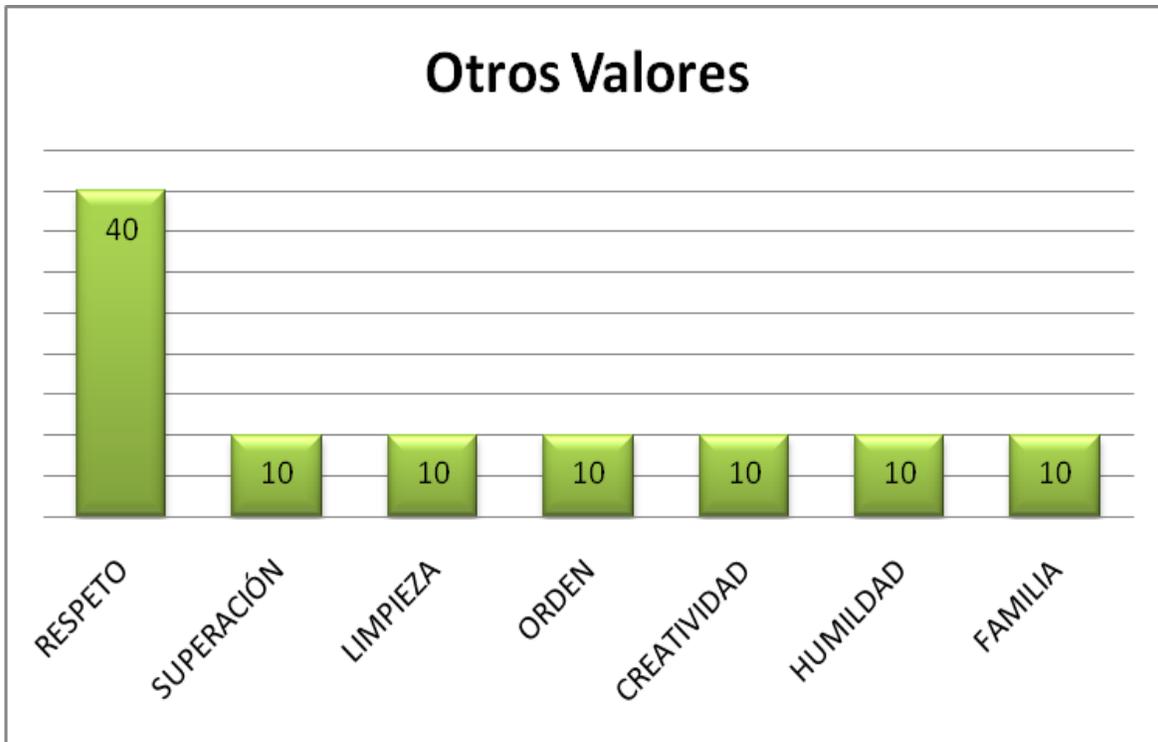


El 23% de los trabajadores perciben a la honestidad como el valor más reconocido y más efectivo en la organización.

El 21% manifiestan a la responsabilidad y a la lealtad como el segundo valor con mayor reconocimiento.

El 19% señalan a la puntualidad.

El 16% aprecian a la unidad como la menos elegida, compárese con la mayor amenaza, dentro del diagnóstico, “trabajo en equipo”.



El 40% de los trabajadores proponen al respeto como valor predominante dentro del comportamiento de la organización comparado con la gráfica del respeto el resultado es similar al anterior.

Los demás valores fueron expuestos de manera libre y deberán de tomarse en cuenta de manera breve y oportuna para la creación de un mejor clima organizacional dentro de la institución.

En el instrumento de evaluación al final se decidió dejar un espacio libre para comentarios, sugerencias y dudas que los trabajadores aportaran después de haber contestado el cuestionario.

Para una mejor lectura decidimos clasificarlos de la siguiente manera:

1.- Estructura Organizacional.

- Definir las funciones de las direcciones y de sus departamentos.
- La aplicación de un análisis de puestos en cada dirección.
- La no duplicación de funciones.
- Entrega de viáticos en tiempo y forma.
- Vehículos oficiales disponibles.
- Uniformidad en eventos.

2.- Desarrollo Organizacional.

- Talleres de capacitación como el manejo de la paquetería Office.
- Talleres de motivación a los trabajadores.
- Más evaluaciones.

3.- Sanitarios.

- Ventilación.
- Toalleros.
- Papel Higiénico.

4.- Mobiliario.

- Mejoramiento y mantenimiento del equipo de cómputo.
- Escritorios y sillas cómodas.
- Fotocopiadora por cada piso en el edificio.

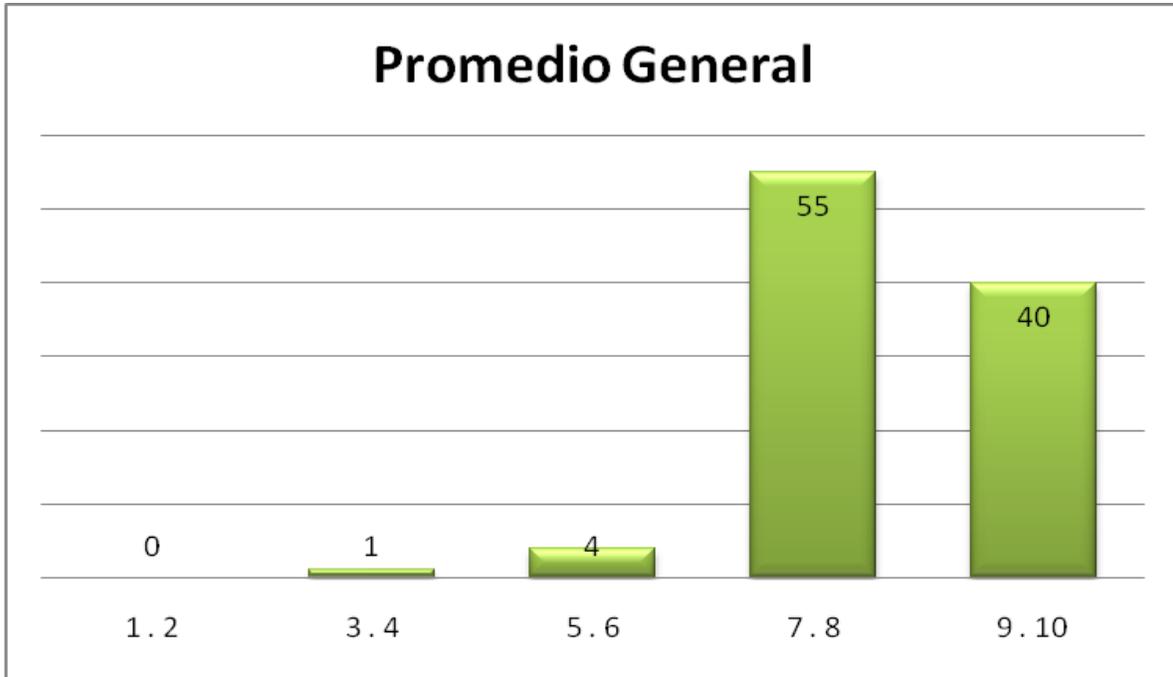
5.- Información.

- Conocer los resultados de los sondeos tanto de la Secretaría General como de cada una de sus direcciones.

6.- Infraestructura.

- Mejoramiento al espacio del trabajo con ventilación e iluminación.

Lo anterior fueron aquellos mensajes que escribieron los trabajadores y que serán tomados en cuenta en las líneas de acción a ejecutarse en la Secretaría de Turismo.

2.3.4. RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El 55% de los trabajadores de manera crítica y objetiva concluyeron que si existiera una calificación de cada uno de ellos sería de la escala 7 – 8 concluyendo que si la institución mostrara un interés para ayudarlos ellos alcanzarían de manera inmediata la escala mayor.

El 40% de los trabajadores perciben como su calificación personal la escala de 9 -10 avalado por sus resultados en su trabajo dentro de la organización.

El porcentaje de cuestionarios aplicados en la Secretaría de Turismo del Gobierno del estado de Hidalgo fue de **80 %** que nos permite tener un estudio objetivo del análisis.

La duración de la aplicación del instrumento de evaluación fue de **cuatro días** hábiles en las horas de trabajo de los trabajadores.

El promedio general de los cuestionarios fue de **7**. Dicho resultado fue obtenido de la suma de los porcentajes positivos de cada pregunta y dividido por el total de reactivos. Que muestra una coincidencia con el promedio general individual mostrado anteriormente y que nos hace reafirmar el promedio que se obtuvo dentro del análisis de clima organizacional de la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo.

Para el estudio de los factores a evaluar dentro del análisis de clima laboral y para facilitar la creación de líneas de acción se realizó una distribución de los mismos mediante un foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que nos permite conocer de manera precisa y objetiva en que escala se encuentran algunos aspectos.

Cabe destacar que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en este análisis no son medibles en lo interno y externo sino que son un apoyo para el cálculo de los promedios alcanzados por cada uno.

El apoyo que se hace referencia tiene cada uno nueve factores que ayudan a controlar la información antes mencionada y que sirve para destacar cuáles son algunos aspectos donde tiene que trabajarse, cuáles están bien establecidos, cuáles corren el riesgo de convertirse en amenazas y cuáles son aquellos que deben de tener un mayor trabajo dentro de la institución.

2.3.5. RESULTADOS DE ENTREVISTAS A DIRECTORES GENERALES

Parte complementaria a dicho proyecto fue la fase de las entrevistas con los directores generales que conforman la Secretaría de Turismo, que resumimos mediante fortalezas y debilidades de cada entrevista. Al finalizar la charla se pidió a cada director que comparara su dirección con una parte de un cuerpo humano además de pedirle de manera objetiva una calificación hacía su trabajo.

La primera entrevista fue realizada a la dirección general de administración donde estableció como fortalezas lo siguiente; *hay una iniciativa de cambio de reglamento interno, existe una integración con un equipo de futbol, hay una buena relación con las demás direcciones. Las debilidades son: existen diversas plantillas, nomina especial, generalizada, comisionados, sindicalizados, honorarios, recomendados; existe una falta de compromiso, de capacitación, de motivación.* Compara su dirección con “la columna vertebral” y la calificación objetiva es de 65%.

La segunda entrevista se realizó a la dirección general de infraestructura turística que constituye a las fortalezas con lo siguiente; *tenemos iniciativa, creamos proyectos bien hechos, existe una área de calidad, hay una propuesta de organigrama, tenemos una buena relación con la Secretaría en general.* Las debilidades son: *hay designaciones de puestos por ocurrencias, hay un desorden organizacional, falta capacitación, existe demora en las obras públicas, tenemos un retraso de proyectos, hay confusión con el personal.* La comparación de su dirección la realiza con “la sangre” y la calificación 75%.

La tercera entrevista se efectuó a la dirección general de proyectos que enlista como fortalezas lo siguiente; *proyecto concluido en Tula de Allende, hay disciplina, lealtad, disposición, eficacia, honradez y confianza.* Las debilidades que muestran como dirección son; *hay proyectos aprobados no comenzados, no alcanza el presupuesto, existen muchos rumores, falta de trabajo en equipo, nula integración.* Compara su dirección con “las manos” y la calificación 90%.

La penúltima entrevista se realizó a la dirección general de capacitación y desarrollo de productos turísticos formando las fortalezas lo siguiente; existe una *asesoría gratuita, hay apoyo a ayuntamientos, existe un flujo de comunicación adecuado, practicamos el trabajo en equipo, nos basamos en el respeto y la cortesía con los demás*. Las debilidades son; existe una *nomina especial, falta infraestructura, mobiliario, vehículos, espacio, no existe un tabulador administrativo de viáticos, hay saturación de red de internet, no hay línea abierta de teléfono, falta papelería, no existe un reglamento interno*. La comparación la realiza con “*el corazón*” y la calificación es de 80%.

La última entrevista fue a la dirección general de mercadotecnia y promoción turística que tiene como fortalezas lo siguiente; hay un *proceso de planeación, existe un marco normativo federal y estatal, tenemos incidencia de programas y desarrollo de municipios, gozamos de un respaldo del Gobierno Estatal*. Las debilidades son; *falta de capacitación, falta de perfil necesario, espacio inadecuado, falta de coordinación en las direcciones*. La comparación es “*el sistema nervioso*” y la evaluación es de 80%.

CAPÍTULO 3

LÍNEAS DE ACCIÓN

Después de haber realizado el análisis de cada una de las preguntas del instrumento de evaluación aplicado en la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo y de haber distribuido de manera eficiente en un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas debemos de crear propuestas que nos permitan modificar mediante la implementación de líneas de acción las debilidades y amenazas y reforzar las oportunidades.

Las propuestas deberán de basarse en la practicidad y en la eficiencia que nos permitan mejorar el clima organizacional y que nos ayuden a tener un mejor comportamiento en cada una de las direcciones generales de la institución.

La aplicación de las líneas de acción pueden ser implementadas por el asesor externo que realizó el instrumento de evaluación o por las personas con mayor injerencia en la toma de decisiones dentro de la organización pública, se sugiere que sea implementadas de acuerdo a la numeración que se sugiere dentro del análisis.

La temporalidad de las líneas de acción queda sujeta a la disposición de espacio de los trabajadores de la institución para que no se conviertan en un conflicto dentro de la secretaría y/o pretextos para dejar de hacer sus actividades laborales en tiempo y forma en sus lugares de trabajo.

Se sugiere que cada una las líneas de acción implementadas lleven un seguimiento y que en próximas evaluaciones puedan notarse si existen algunos cambios positivos, negativos o un porcentaje similar de los factores antes diagnosticados.

Muchas veces en la implementación de las líneas de acción los trabajadores no participan en estas acciones y el facilitador debe de mostrar ciertas habilidades para hacer que participen todos.

La formación de adultos es algo que requiere más que buenas intenciones; incluso se podía pensar que al plantearla se está hablando casi de un contrasentido ya que el ser adultos

presupone una formación previa. Es innegable que la edad no constituye por sí misma ningún certificado que legitime ni la madurez, ni la formación de sujeto alguno.⁷⁴

Parte fundamental de la implementación de las propuestas están en manos del facilitador quien tiene que desarrollar en el grupo un clima psicológico de seguridad, donde gradualmente aparezcan: la libertad de expresión y el derecho al error, disminuyendo las actitudes defensivas. También debe de propiciar la manifestación de emociones, sentimientos e ideas, incrementando la interceptación afectiva de los miembros del grupo, tanto intelectual como físicamente.⁷⁵ Se debe de ser muy cuidadoso con la forma de desarrollar las líneas de acción, es importante tomar en cuenta el estado de ánimo en el que se encuentren los trabajadores y las condiciones laborales en que se encuentre la organización.

Todos los resultados se obtienen con la participación del ser humano, por lo que se requiere definir las características del personal, tanto de qué requisitos se deben tener en función de las actividades y toma de decisiones a los que se va a enfrentar y también, la preparación y habilidades del personal que desarrolla la posición o que será asignado a ella, como parte de la estrategia de la empresa para lograr su competitividad. Dichos resultados serán alcanzados siempre y cuando se sigan las líneas de acción previstas.⁷⁶ Al momento de implementar las propuestas se deben de tener identificados los objetivos a plantearse tanto de la organización como del personal que serán trascendentales para el logro de las metas establecidas.

A continuación presentamos cuatro aspectos generales; identidad, planeación, familia y salud cada uno con factores que intervienen en ellos con diversas propuestas para ser aplicadas dentro de la Secretaría de Turismo con la finalidad de alcanzar un nivel de clima laboral exitoso.

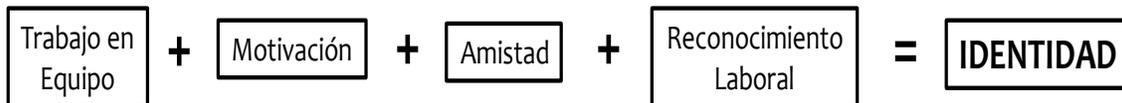
⁷⁴ Acevedo, Alejandro. Aprender jugando 1. México. Limusa. 2001. P.9.

⁷⁵ Acevedo, Alejandro. Aprender jugando 2. México. Limusa. 2001. P.xii.

⁷⁶ Tabla, Guillermo. Guía para implantar la norma ISO 9000. México. Mc Graw Hill. 1998. P.xxvii.

3.1. IDENTIDAD

I.- IDENTIDAD



a) Dirección.

- 1) Taller de Trabajo en Equipo.
- 2) Taller de Motivación.
- 3) Taller de Relaciones Humanas.
- 4) Taller de Entorno Laboral.

b) Secretaría General.

- 1) Reconocimiento Laboral.
- 2) Realización de publicación bimensual para difusión interna.



En esta propuesta involucramos al trabajo en equipo, la motivación, la amistad y el reconocimiento laboral mediante una línea de trabajo. Existe una frase muy coloquial “dos cabezas piensan mejor que una” y es una total verdad, en una organización se debe de trabajar en grupos, pero, no solamente es pedirles a lo trabajadores que lo realicen sino que se ofrezcan herramientas para ejercerlo; Cuando ya se tiene el trabajo en equipo como una premisa en la praxis laboral de manera inmediata entre los compañeros de trabajo se crearán espacios de estimulación como la motivación tanto

de manera individual como grupal; Al lograr los factores antes mencionados se generará un clima de trabajo ameno para los empleados quienes con su profesionalismo, responsabilidad y eficiencia demostrarán a los altos mandos que su esfuerzo debe de tener un reconocimiento laboral; En esta última fase del proceso se lograría la identidad de los trabajadores al existir un reconocimiento y un ambiente amistoso agradable.

Dicha línea de acción tiene como finalidad identificar a los trabajadores mediante talleres de trabajo en equipo, motivación, relaciones humanas y entorno laboral. Se propone que se lleve a cabo en las cinco direcciones y después de un tiempo en la secretaría a nivel general. Los talleres darán la oportunidad de otorgar un reconocimiento a los participantes. Se pretende tener un contacto mediante una publicación bimensual de difusión interna que sirva para ir recordando la importancia que tiene la identidad y relación entre los trabajadores y la organización. *Además de mejorar la moral del personal⁷⁷ mediante sesiones de mesas redondas cada mes, entrevistas con los empleados y jefes, por lo menos una vez al bimestre, tratando de conocer su estado de ánimo, e influir en ellos, para mejorarlo.*

En esta primera etapa de líneas de acción propuestas con la intención de revertir las debilidades y amenazas de los factores evaluados del clima organizacional de la Secretaría de Turismo se mencionan algunos talleres para realizarse de manera específica con los trabajadores de la organización pública.

Los talleres planteados deberán de ser dinámicos y prácticos con los objetivos formulados y deberán de tener como premisa la activación, participación y atención del personal.

Las dinámicas a realizarse se integrarán mediante un objetivo, material, tiempo, lugar y desarrollo, todas ellas con base en el constructivismo. Léase un ejemplo a continuación.

⁷⁷ Reyes, Agustín. Administración por objetivos. México. Limusa. 2005. P.115

EL REGALO DE LA ALEGRÍA⁷⁸

Objetivo: promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.

Materiales: papel y bolígrafo.

Tiempo: dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.

Lugar: una sala con pupitres según el número de participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas.

Desarrollo:

1. El facilitador forma los grupos y reparte el papel.
2. Luego, hace una breve presentación: "muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".
3. El facilitador invita a los participantes a que escriban un mensaje de este tipo a cada compañero de su subgrupo. Mensaje que tienda a despertar sentimientos positivos a sí mismo.
4. El facilitador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada miembro de su subgrupo, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. El mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada

⁷⁸ <http://www.wikilearning.com>

uno algo que hayas observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, y haz siempre la presentación de tu mensaje de un modo personal; di al otro lo que tú encuentras en él que te hace ser más feliz.

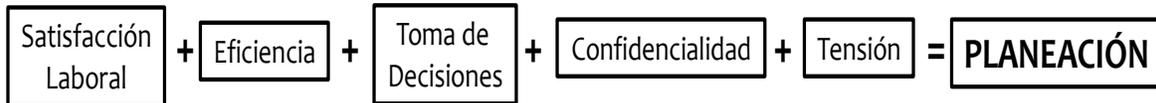
5. Los participantes pueden si quieren firmar.

6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes.

7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos

Las dinámicas serán claves para cambiar la percepción de los trabajadores sobre los aspectos expuestos en el diagrama trabajo en equipo + motivación + amistad + reconocimiento laboral = identidad.

II.- PLANEACIÓN



a) Dirección.

- 1) Reorganizar los procesos de planeación.
- 2) Taller de Estrés.
- 3) Taller de Comunicación Efectiva.

b) Secretaría General.

- 1) Digitalización de manejo de archivos y documentos.
- 2) Realización de Pizarra Informativa.



Antes de realizar alguna acción de manera personal creamos escenarios que nos faciliten el alcanzar los objetivos imaginados, así debería de trabajarse en las organizaciones mediante espacios totalmente planeados. En la Secretaría de Turismo uno de las debilidades fue la planeación, que en la presente investigación se propone que sea alcanzada mediante la satisfacción laboral, la eficiencia, la toma de decisiones, la confidencialidad y la tensión (aspecto peor evaluado).

Al lograr que los trabajadores de la institución se sientan satisfechos del trabajo en el que se encuentran y de las actividades que realizan estaremos alcanzando la eficiencia, ya que su trabajo será cada vez más rápido y correcto; Los empleados tendrán la capacidad para tomar decisiones asumiendo la responsabilidad de la mismas e incluso de algunos temas que son tratados de manera discreta; Siendo eficientes y teniendo una satisfacción laboral insuperable los trabajadores se olvidarán de la tensión laboral. Se debe procurar tener los procesos de planeación dispuestos para trabajar de una manera eficiente. Al seguir la fase de la planeación y al contar con un equipo de trabajo eficiente estaremos formando a una organización cada vez más estable.

La actual línea de acción tiene como finalidad lograr una planeación en los procesos que se llevan acabo en las direcciones mediante talleres de estrés y de comunicación efectiva y la reorganización de los procesos, se propone que se realicen en las cinco direcciones y después de un tiempo en la Secretaría a nivel general. Se pretende tener un contacto mediante una pizarra informativa con una periodicidad quincenal y realizar la digitalización del manejo de los archivos y documentos de la Secretaría de Turismo.

En la segunda etapa del proceso de “reestructuración” encontramos a los siguientes factores: satisfacción de personal, eficiencia, toma de decisiones, confidencialidad, tensión y la más importante planeación.

Lo más significativo en dicho diagrama es que los trabajadores aprendan y conozcan de manera práctica el significado de planeación que en su praxis laboral es inexistente para ellos, léase un ejemplo a continuación.

La baraja de la planificación⁷⁹

Objetivo: conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto.

Materiales: tarjetas grandes (15 x 25 cm.) En las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.

⁷⁹ <http://www.wikilearning.com>

Tiempo: dispondrán de quince minutos de tiempo.

Lugar: sala con mesas rectangulares para cuatro participantes.

Desarrollo:

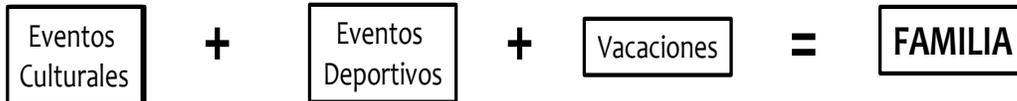
1. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno.
2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.
3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).
4. Se juega como en un juego de baraja (naipe): un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se sigue.
5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.
6. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: escalera. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.
7. Al descubrirse un error el equipo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para poderlo defender y sustentar frente al grupo.

8. El primero de los equipos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

En conclusión, las dinámicas poco a poco nos van a guiar a aprender nuevos conceptos para aplicarlos en la organización y deberán de cubrir cada uno de los factores con la participación de los trabajadores en cada una de las direcciones y de la Secretaría en general.

3.3. FAMILIA.

III.- FAMILIA

**a) Secretaría General.**

- 1) Taller de Entorno Laboral.
- 2) Taller de Comunicación Familiar.
- 3) Taller de Relaciones Humanas.
- 4) Información en Pizarra Informativa y Publicación Mensual.



En esta etapa tenemos que comprender que la familia es el pilar de nuestra vida y que debemos procurar tener un mayor acercamiento con cada uno de nuestros seres queridos. Consideramos en el diagrama que al acercarse a algunos eventos culturales o deportivos, generaremos una visión positiva sobre dichos aspectos y los resultados deberán de ser utilizados por los trabajadores con sus familias. El tercer aspecto que incluimos fue la de vacacionar, en los últimos años el problema al que se enfrentaba la sociedad era a la falta de dinero y en la actualidad la inseguridad quien limita a los

turistas a programar viajes de descanso. Se propone crear sinergias con la infraestructura turística del estado de Hidalgo y ayudar a que los trabajadores de la Secretaría puedan tener vacaciones junto con sus familias y así reforzar este lado afectivo o simplemente dar algunas ideas de relajación en casa.

La tercera línea de acción tiene como finalidad involucrar a la familia de cada uno de los trabajadores con su entorno profesional mediante talleres de entorno laboral, de comunicación familiar y de relaciones humanas, se propone que se lleve a cabo en las cinco direcciones y después de un tiempo en la Secretaría a nivel general. Se pretende aprovechar los medios de comunicación como la pizarra informativa y la publicación bimensual. Además de acciones que ameriten la involucración e interacción de las familias y de cada uno de los adeptos de la institución pública.

En esta etapa se necesita persuadir al personal en general a compartir tiempo con su familia y que logren tener una serie de tiempo tanto en el aspecto laboral como familiar.

Es importante que cada uno de ellos se comprometa mediante diversas técnicas de trabajo a dedicar tiempo dentro en su entorno familiar y compartir en su grupo laboral experiencias vividas con su familia. Léase un ejemplo a continuación.

Dinámica de comunicación 1⁸⁰

Objetivo: medir el nivel de profundidad alcanzado en una conversación informal y distinguir las comunicaciones que refieren al yo profundo de las personas de aquellas que podrán compartirse con cualquier compañero de trabajo acerca de la familia de cada uno de ellos.

Materiales:

Tiempo: 30 minutos.

Lugar: salón amplio para 30 personas.

⁸⁰ <http://www.wikilearning.com>

Desarrollo:

1. Existen temas sobre los cuales podríamos hablar incluso con desconocidos: preguntar la hora, comentar el tiempo; otros temas los compartimos solo con gente que conocemos. Hay cosas que no comunicamos a un nuevo conocido; pero sí a un amigo. Y otras cosas las hablamos sólo con amigos íntimos. Es probable que algunos temas no nos atrevamos a confiarlos a persona alguna, e incluso existen cosas que ni siquiera a nosotros mismos quisiéramos decirnos o porque reconocerlas.

En pequeños grupos de 3 o 4 personas se hablan, de manera informal, sobre los temas que quieran durante 10 minutos. Al término de 10 minutos se les da a cada grupo 5 minutos más para que confeccionen una lista con los temas que han tratado.

En esta dinámica se invita a que el tema sea la vida familiar y expongan mediante una plenaria lo aprendido entre ellos.

Para finalizar se debe de invitar con diferentes técnicas que los trabajadores dediquen tiempo para acudir a eventos culturales, deportivos acompañados de su familia y que logren tener algunas días de vacaciones dentro del estado de Hidalgo.

IV.- SALUD

Revisiones Médicas



Alimentación

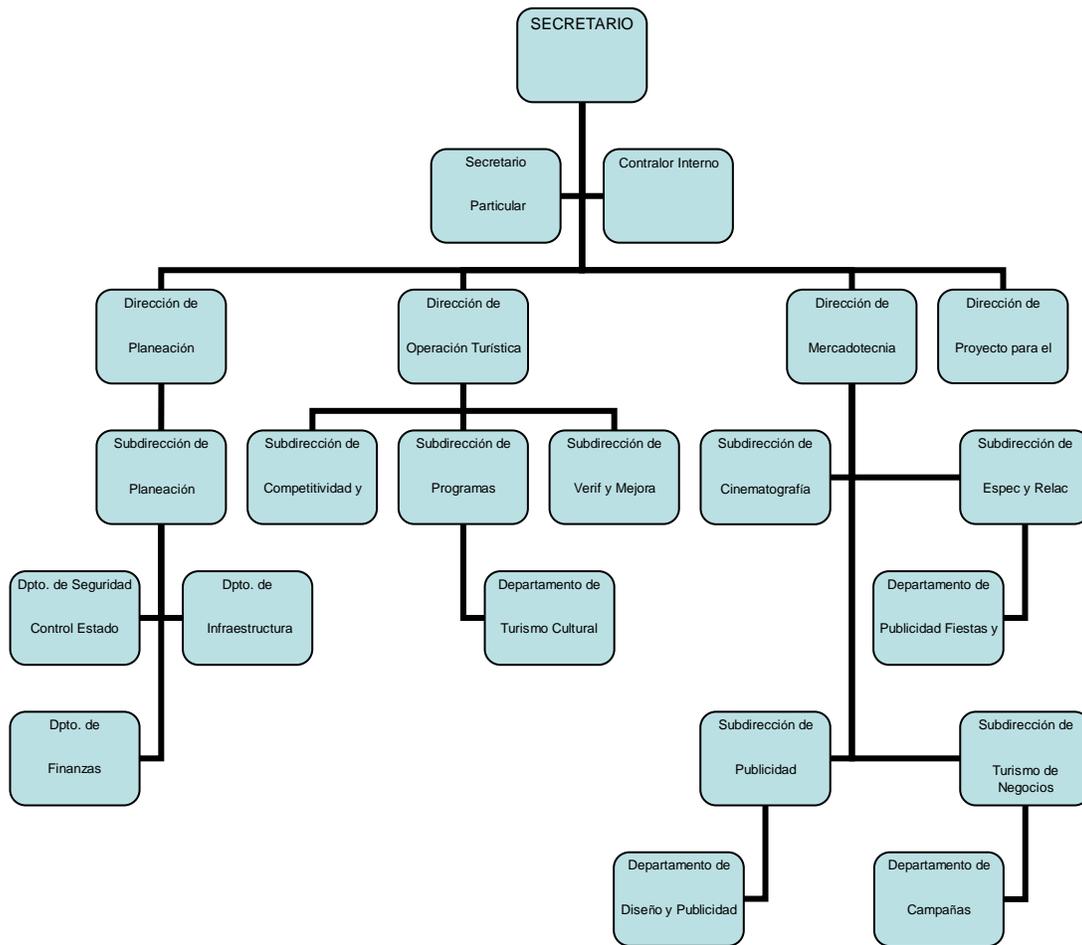
a) Secretaría General.

- 1) Diagnostico general de cada trabajador.
- 2) Diagnostico nutricional de cada trabajador.



La cuarta línea de acción tiene como finalidad, ocuparse en la salud de los trabajadores mediante diagnósticos generales de salud de cada trabajador así como un análisis nutricional que ayude a regular sus hábitos alimenticios. Si el trabajador no puede acudir a revisiones médicas por cuestiones de tiempo y/o dinero la organización de de comprometerse a llevar una brigada de salud de cada uno de los empleados. Se propone que se lleve acabo en la Secretaría a nivel general.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



Un organigrama efectivo, dará un mapa en forma de árbol que contenga la fuerza laboral de la compañía permitiendo una representación visual del estado laboral.

Completado con opciones expuestas, un organigrama puede ofrecer un conveniente sistema compuesto de códigos de colores que permite una fácil y rápida identificación del liderazgo existente entre los empleados.

Dicho esquema se propone porque busca la eficiencia dentro de cada área, además de tener una adecuada planeación y un importante sentido de pertenencia de los trabajadores el organigrama trabajará como un reloj moviéndose en su tiempo determinado indicando su resultado.

CONCLUSIONES

En la actualidad muy pocas organizaciones tienen la iniciativa de analizar su clima laboral dentro de su empresa o institución ya que lo perciben como un gasto fuera de su presupuesto respaldado por la crisis económica que atraviesa el mundo, el país y el estado de Hidalgo en la actualidad.

Tratar de cambiar dicha percepción en los altos mandos de las organizaciones es tarea de los comunicólogos organizacionales que se quieren dedicar a asesorar de manera externa o interna en dicho proceso.

Para que un especialista en comunicación pueda ingresar dentro de este sector se necesita tener decisión, constancia y tener definidos los objetivos y los límites que llega a tener un diagnóstico de clima organizacional.

Aquello que se plantea desde un inicio como meta tiene que cubrirse por completo y los límites existen cuando el diagnóstico es censurado en su estructura o no llegan a ser implementadas las líneas de acción propuestas.

Cuando se inicia el diagnóstico de clima organizacional se debe de tener en cuenta que se conocerán algunas situaciones no tan favorables para la organización pero la ética y el profesionalismo del comunicólogo hacen que dichos resultados sean publicados de manera clara y allí es donde inicia el verdadero análisis del clima organizacional, el qué hacer para que las debilidades y amenazas sean transformadas en fortalezas dentro de la institución o empresa, mediante acciones que deberán realizarse de manera ordenada y previamente planeadas. Léase las 4 propuestas de líneas de acción.

El proceso del clima organizacional se debe de vigilar de manera eficiente y debe de ser ejecutado en su totalidad por el comunicólogo organizacional, ya que es el único profesional que tiene la capacidad para diseñar, implementar y analizar cada uno de los factores evaluados.

En este análisis realizado en la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo en el mes de abril del 2009, en la ciudad de Pachuca de Soto, se obtuvieron resultados positivos de manera general y en algunos factores se descubren algunas deficiencias en la actividad laboral.

Al aplicar el instrumento de evaluación descubrimos la percepción general de los trabajadores dentro de la organización y aquello que provoca su manera de comportarse dentro de la misma.

Existen algunos factores que realmente provocan que la productividad sea baja dentro de la Secretaría; descubrimos un alto índice de insatisfacción laboral por parte de los trabajadores, falta de planeación dentro de sus actividades que hacen cada vez mas lentos los trámites, un alto índice de tensión al no tener una tranquilidad laboral y personal, el no dedicarse tiempo en acudir a revisiones médicas en un determinado tiempo, una nula asistencia a eventos culturales que despierte en ellos las ganas de descubrir datos gráficos o visuales dentro de una expresión artística y aunado a lo anterior, la falta de tiempo en sus familias utilizando como pretexto “la carga de trabajo”. Léase las 4 propuestas de líneas de acción.

Lo anterior es resultado de una nula planeación dentro de cada uno de los trabajadores tanto en el interior de la organización como en el exterior. Si existieran procesos de planeación en cada dirección la productividad se incrementaría de manera considerable; primero, eliminaría tiempos muertos dentro de los horarios de trabajo, la eficiencia sería la carta de presentación en cada una de las oficinas y ayudaría a agilizar los tramites existentes, la tensión será nula ya que el tiempo no sería causa de una intranquilidad.

También nos referimos a una planeación personal y familiar, donde el servidor público pueda tener momentos de esparcimiento, que permita intercambiar y modificar su comportamiento cultural y activar su pensamiento crítico, ayudándole por parte de la organización a ofrecerle un servicio médico gratuito y si es posible llevarle dentro de la

institución una brigada de salud y por último un control de tiempo para poder convivir, aprender y conocer a su familia.

En esta investigación la falta de trabajo en equipo propicia un deficiente rendimiento, la ineficiencia y el no cumplimiento de metas, tanto a nivel general como por cada dirección hace que no exista un conocimiento, el no gestionar voluntades con sus demás compañeros de oficina y preferir laborar de manera personal hace que no se desarrolle de manera oportuna la organización.

La organización debe encargarse de enseñarlos a trabajar en equipo basados en desarrollar y descubrir sus habilidades con sus demás compañeros y reconocer mediante diferentes medios de comunicación el esfuerzo, la dedicación, la entrega y la pasión de cada uno de sus integrantes ya sea mensual, bimensual, semestral o anual.

Otros factores en los cuales debe dedicarse tiempo para revertir la percepción de los trabajadores son (léase de una mayor evaluación a menor), crecimiento profesional, motivación, toma de decisiones, vacaciones, identidad, amistad, eficiencia, alimentación y eventos deportivos. Léase las 4 propuestas de líneas de acción.

Resulta lógico comprender que si no tienen el tiempo suficiente para dedicarle tiempo a su familia o acudir a eventos culturales, mucho menos les será fácil compartir un momento de libertad para acudir a un hecho deportivo, practicar algún deporte o salir de vacaciones, resulta ilógico, aquello que puede liberar el estrés, olvidar los problemas sociales o laborales no son aprovechados por los trabajadores, al contrario, algunos los ven como “imposibles de realizar”, cuando son verdaderos facilitadores de cambio.

Otro factor que es importante dedicarle esfuerzo para revertir es que cada trabajador tenga un orden nutritivo, si bien la Secretaría de Turismo, no tiene un lugar destinado para descanso o de alimentación porque no hay espacio, no debe de ser causa de que los empleados no tengan tiempo y tipos de alimento óptimos a lo largo de su jornada laboral.

Con el diagnóstico descubrimos la casi nula eficiencia en las acciones de los trabajadores y una toma de decisiones inexistente por la falta de confianza, de orden y de rapidez en su trabajo, además de una baja motivación para desarrollar sus actividades dentro y fuera de la institución (cursos, talleres, seminarios, eventos de la institución) y por ende la falta de identidad con su organización, insisto, todos los resultados son expresados en los diagnósticos. Léase las 4 propuestas de líneas de acción.

En la Secretaria, la comunicación se hacia de manera descendente es decir, los directores asignaban tareas, metas y acciones de manera inmediata a los empleados sin permitir la percepción de ellos (retroalimentación), únicamente tomaban en cuenta a sus trabajadores mas cercanos.

Pero en la actualidad la comunicación está modificándose de manera moderada ya que se tiene la intención de parte de la titular de la Secretaría de Turismo de escuchar y conocer la percepción del personal, es por ello que se realiza por iniciativa el diagnóstico de clima organizacional dentro de la institución pública, por ende, la comunicación está siendo ascendente.

El tipo de red es de cadena ya que sigue rígidamente la cadena formal de mando. Con la aplicación de las propuestas se tiene como objetivo que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y así se logre una mayor satisfacción de cada uno de los trabajadores.

La Secretaría de Turismo cuenta con su misión y visión pero que son utilizadas únicamente en revisiones de calidad ejecutadas por asesores externos de la institución y que van a inspeccionar que dichos textos estén a la vista del público en general y son localizados (están impresos en color blanco y negro en una hoja de color blanca y sin ningún cuadro) en la recepción de la organización.

En el diagnóstico los trabajadores en los aspectos relacionados a la misión y visión como son; planeación, tensión, trabajo en equipo, toma de decisiones, identidad y

eficiencia resultaron con una evaluación baja que lógicamente impide el cumplimiento de su cultura organizacional y dichos resultados provocan que la Secretaría y las direcciones se declaren obsoletas en sus actividades ya que ninguna de ellas tengan como premisa de trabajo el cumplimiento de objetivos bajo algún tipo de procesos y me refiero al hecho de cumplir con lo antes planeado porque todos tienen trazadas metas en corto, mediano y largo plazo pero nadie tiene la responsabilidad de cumplirlas, porque se sienten limitados, desde que no existe un recurso económico bien administrado para iniciar, continuar o concluir una obra o el no contar con material de trabajo como hojas, fotocopiadora, impresoras, cámaras fotográficas y de video que faciliten el trabajo de cada uno de ellos.

Afirmar que el no cumplimiento de las acciones es por la falta de interés de los trabajadores es una aseveración muy limitada ya que todos tienen una responsabilidad compartida (trabajadores, directores y despacho de la Secretaría de Turismo), porque no trabajan bajo un sistema (equipo) sino que cada dirección y por ende cada trabajador se siente “cumplidor” (individual) de lo que hace en la praxis laboral.

Con los resultados obtenidos y al tener una clara visión acerca de la baja identificación que existe entre trabajador – organización se compromete a que cada una de las líneas de acción que se implementen deben de buscar de manera primordial la relación de identidad entre ambos sectores ya que para iniciar un proceso de modificación dentro de la institución es importante tener identificados a cada uno de los integrantes de la organización, de nada sirve empezar a implementar líneas de acción sino contamos con una identidad con el personal.

Si bien en la hipótesis se manifiesta que el trabajo de imagen del estado de Hidalgo realizado es realizado por el trabajos de cada uno de los trabajadores de la Secretaría de Turismo y que en base a su capacidad es una de las mejores Secretarías en la actual administración, la mayoría de los trabajos no son realizados por los trabajadores de la misma institución sino que se contrata a una empresas externa que se encargan del trabajo como en la campaña de imagen “Hidalgo en la Piel” que en la actual

administración es lo más relevante que ha existido, pero por el costo que se cubrió por la difusión de los mensajes porque no cubrió los resultados que se tenían previstos.

El factor humano ha entregado algunos trabajos de manera austera, como son algunas reconstrucciones de centros históricos, capacitación a hoteles, restaurantes y balnearios que no es difundido a nivel estatal como un trabajo exitoso porque no salen de lo común, por ejemplo, no puede ser divulgado cuando la capacitación de hace cinco años es la misma de hoy y es instruida así, cuando el turismo al ser parte de la cultura se va transformando, además de que no existen diagnósticos precisos que nos indiquen qué tipo de turismo se tiene, edades de visitantes, motivos de viaje, clases económica, etc., que permitan capacitar al personal del sector turístico o mostrar una imagen del lugar bajo las premisas antes señaladas.

La realidad de la Secretaría de Turismo es preocupante y se necesita actuar de manera inmediata ya que un rubro en el cual el estado de Hidalgo ha apostado para combatir la pobreza en sus municipios es el sector turístico y no deben existir fallas dentro de la institución reguladora de la misma.

Ya se realizó el diagnóstico en la Secretaría ahora el siguiente paso es implementar las acciones; identidad, planeación, familia y salud y estamos seguros que a un mediano plazo los beneficios se observarán de manera trascendental, pero sino son aplicados de la manera correcta como se propone o simplemente se desechan los resultados los objetivos planeados dentro de la Secretaría serán cada vez más lejanos de cumplirse.

El promedio (70%) es regular y debe de planearse la forma de trabajar en la organización. Además de las líneas de acción tenemos que hacer mucho hincapié en los comentarios, dudas y sugerencias que los trabajadores realizaron.

De manera general evaluamos como positiva la realización del diagnóstico del clima laboral en la Secretaría de Turismo porque nos mostró un basto panorama de la situación actual de la institución no solamente en aspectos del clima organizacional

sino también de la cultura organizacional y de la comunicación tanto interna como externa.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía.

1. Acevedo, Alejandro. Aprender jugando 1. México. Limusa. 2001.
2. Acevedo, Alejandro. Aprender jugando 2. México. Limusa. 2001.

3. Adler, Ronald y Marquardt Jeanne. Comunicación organizacional. Madrid. Mc. Graw Hill. 2005.
4. Álvarez, Martín. Mi consejo de administración. México. Panorama. 2007.
5. Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Argentina. La Crujía. 2006.
6. De León, Verónica y otros. Abc del desarrollo organizacional. México. Trillas.2004.
7. Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 2005.
8. Forehand, G. y Gilmer, B. Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bullettin*, 1964.
9. Friedmann G y Naville P. “Tratado de sociología del trabajo”. México. Fondo de Cultura Económica. 1971.
10. Ganon, Martín. Administración por resultados. México. Continental. 1997.
11. Garbett, Thomas. Imagen Corporativa. Colombia. Legis. 1991.
12. Gobierno del estado de Hidalgo. Las Haciendas de Hidalgo. México. Improscanner. 1984.
13. González María y Sanz Miguel. Identidad corporativa. Madrid. ESIC. 2005.
14. Hellriegel, Don y otros. Comportamiento organizacional. México. Thompson. 2004.
15. Hernández, Roberto y otros. Metodología de la investigación. México. Mc. Graw Hill. 2003.
16. Holden Philip. Los recursos humanos y sus implicaciones para la estrategia corporativa. México. Panorama. 2007.

17. Hollenbeck John y Wagner John. Comportamiento organizacional. España. Thomson. 2002.
18. Ind, Nicholas. La imagen corporativa. Inglaterra. Díaz de Santos. 1992.
19. Litwin, G. y Stinger, H. Organizational Climate, USA. Simon & Schuster. 1978.
20. Munch, Lourdes. Planeación estratégica. México. Trillas. 2005.
21. Paoli, J. Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3ª ed. México: Trillas. 1983.
22. Reyes, Agustín. Administración de empresas. México. Limusa. 1977.
23. Reyes, Agustín. Administración de personal. México. Limusa. 2005.
24. Reyes, Agustín. Administración por objetivos. México. Limusa. 2005.
25. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México. Prentice hall. 1999.
26. Rodríguez, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México. Thomson. 2002.
27. Saussure, Ferdinand. Curso de lingüística general. Buenos Aires, Losada. 1975.
28. Schramm, Wilbur. La ciencia de la comunicación humana. México. Roble. 1972.
29. Schramm, Wilbur. The mathematical theory of Communications. USA. Urbana. 1971.
30. Schramm, Wilbur. The process and effects of mass Communications. USA. Urbana. 1971.
31. Steiner, George. Planeación estratégica. México. Continental. 1983.
32. Tabla, Guillermo. Guía para implantar la norma ISO 9000. México. Mc Graw Hill. 1998.

Hemerografía.

33. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1945.
34. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1958.
35. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1976.
36. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1981.
37. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1987.
38. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1991.
39. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1994.
40. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. 1999.
41. Revista Expansión. Google, la que más consiente a su personal. Febrero. 2007.
42. Revista Política Digital. Servicios administrados. Agosto / Septiembre. 2008.
43. Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones. El clima laboral y su medida. (num. 2). 1996.

Otros documentos.

44. Discurso de Guillermo Rossell de La Lama. 1984.
45. Guillermo Ernesto García Villamizar. “Clima Organizacional en Empresas de Área Metropolitana de Bucaramanga: En Búsqueda de una Caracterización”. Conferencia presentada en el encuentro de investigación Ascolfa, 2007.
46. Manual de organización y procedimientos de la Secretaría de Turismo de Gobierno del estado de Hidalgo.
47. Núñez, Manuel. Informe de gobierno. Gobierno del estado de Hidalgo. 2000.
48. Osorio Miguel. Informe de gobierno. Gobierno del estado de Hidalgo. 2005.

49. Osorio Miguel. Informe de gobierno. Gobierno del estado de Hidalgo. 2009.

Páginas de Internet.

50. <http://aecop.net>

51. <http://www.cffn.ca/columns/2009/090403-06.php>

52. <http://www.haygroup.com/mx>

53. <http://www.hidalgo.gob.mx>

54. <http://www.losrecursoshumanos.com>

55. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/679/67920212.pdf>

56. <http://www.urosario.edu.com>

57. <http://www.virtual.unal.edu.com>

58. <http://www.visitahidalgo.com>

59. <http://www.wikilearning.com>