



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I



LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN EL ORGANISMO TELECOMUNICACIONES DE
MÉXICO DE LA GERENCIA ESTATAL DE CHIAPAS
COMO ELEMENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL

TESIS
PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON
TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA
C.P. MA. DE LOS ANGELES ROMERO ROSALES

DIRECTOR DE TESIS
DR. HILARIO LAGUNA CABALLERO

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS; MAYO 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS



Facultad de Contaduría y Administración, Campus I

Gestión 2010 - 2014

"Construyendo Valores y Actitudes"

**CONTROL ESCOLAR DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Octubre 11 de 2013.

Oficio No. D/CIP/CEIP/433/13

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

**C. MA. DE LOS ANGELES ROMERO ROSALES
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTE.**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"LA PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL ORGANISMO TELECOMUNICACIONES DE MÉXICO DE LA GERENCIA ESTATAL DE CHIAPAS, COMO ELEMENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha agosto 27 de 2013, suscrito por el Dr. Hilario Laguna Caballero, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

**DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR**



F. FCA-01

*Boulevard Belisario Domínguez, Km. 1081, Sin Número.
Terán, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050.
Tel: 32 (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70*

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido conocer a las personas correctas para obtener un logro más en mi vida

A mi familia que siempre me apoyó en los momentos más difíciles y me alentó a seguir adelante.

Y muy especialmente al Dr. Hilario Laguna Caballero quien siempre me aconsejó sobre el actuar en las diferentes facetas de mi vida durante mi licenciatura y ahora en el posgrado

**“La Profesionalización del Recurso Humano en el Organismo
Telecomunicaciones de México de la Gerencia Estatal de Chiapas, como
elemento para la mejora del Clima Organizacional”**

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2 Pregunta de Investigación	4
1.3 Determinación de los Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Particulares	5
CAPITULO II	
2.1 Marco teórico conceptual	6
2.1.1 La Administración.....	6
2.1.2 La Administración Pública.....	7
2.1.3 El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública.....	8
2.1.3.1 Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	10
2.1.4 El Impacto de la Burocracia en la Administración.....	11
2.1.5 La Administración Científica.....	12
2.1.6 Teoría de las Jerarquías de las Necesidades.....	13
2.1.7 Teoría de los dos Factores.....	15
2.1.8 Teoría de las Inteligencias Múltiples.....	16
2.1.9 La Motivación y Desmotivación.....	17
2.1.10 Incentivos.....	19
2.1.11 Clima Organizacional.....	21
2.1.11.1 Definiciones.....	22

2.1.11.2 Sus Características.....	23
2.1.11.3 Las funciones del Clima Organizacional.....	25
2.2 Marco Teórico Referencial.....	29
2.2.1 Origen del Telégrafo.....	29
2.2.1.1 Código Morse.....	29
2.2.2 Introducción del Telégrafos en México.....	30
2.2.3 La Modernización del Telégrafos (1950 – 2000).....	31
2.2.4 El Estado de Chiapas.....	31
2.2.5 Antecedentes de Telecomunicaciones de México.....	33
2.2.5.1 Su Misión.....	35
2.2.5.2 Su Visión.....	35
2.2.5.3 Objetivos Institucionales de Telecomunicaciones de México.....	35
2.2.6 Programa Institucional de Telecomunicaciones de México 2008-2012.....	36
2.2.7 Encuesta del Clima y Cultura Organizacional en Telecomm.....	36
2.2.8 Telecomunicaciones de México en la Actualidad.....	44
2.3 Marco Jurídico.....	47
2.3.1 Condiciones Generales del Trabajo de Telecomm.....	47
2.3.1.1 De los nombramientos y Requisitos de Ingreso.....	47
2.3.1.2 Del Salario.....	49
2.3.1.3 Intensidad y Calidad en el Trabajo.....	49
2.3.1.4 Derechos, Obligaciones y prohibiciones de los Trabajadores.....	50
2.3.1.5 De los estímulos, premios y Recompensas.....	55
2.3.2 Código de Conducta de los Servidores Públicos de Telecomunicaciones de México.....	57
2.3.2.1 Conocimiento y aplicación de la Leyes y Normas.....	59
2.3.2.2 Desempeño del Cargo Público.....	60
2.3.2.3 Desarrollo Profesional Permanente e Integral.....	61
2.3.2.4 Puntualidad.....	63

2.3.2.5 Quejas y Denuncias.....	64
CAPITULO III	
3.1 Metodología de la investigación.....	65
3.2 Proposición.....	66
3.2.1 Determinación de Variables.....	67
3.2.2 Selección del Universo de Investigación.....	67
CAPITULO IV	
4.1 Análisis e interpretación de la información.....	69
CAPITULO V	
5.1 Conclusiones y recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	85

INTRODUCCION

La telegrafía se introduce en México hace 155 años, siendo el servicio pionero de las telecomunicaciones y, desde 1917, es un área de interés reservada para el Estado. Hoy en día el sistema telegráfico constituye una red de pagos de primera importancia en el país, principalmente por su concentración en las zonas rurales y en el medio popular urbano. Está integrado por una red de 1,575 oficinas totalmente computarizadas y enlazadas por modernas redes internas de telecomunicaciones digitales que garantizan la calidad y continuidad de los servicios. Su cobertura comprende 685 oficinas (43.5%) ubicadas en poblaciones con menos de 10,000 habitantes y 446 oficinas (28.3%) ubicadas en poblaciones sin presencia bancaria.

Por tanto el sistema telegráfico presta servicios básicos financieros a través de la remesas de dinero y de comunicaciones, a núcleos de población que carecen de ellos o que se encuentran insuficientemente atendidos por las redes bancarias o por otros servicios de comunicaciones.

Igualmente constituye una red de pagos que apoya la ejecución de los programas sociales del Gobierno Federal y es el principal pagador de los programas Oportunidades y Adultos Mayores, operados por SEDESOL. Contribuyen a la integración de zonas aisladas y a que los beneficios de los servicios se distribuyan de una manera más equitativa, llegando a la gente de escasos recursos, así como a las poblaciones marginadas para mejorar su nivel de bienestar.

La red telegráfica proporciona los medios para que esas poblaciones tengan acceso a servicios indispensables para su actividad productiva y su bienestar, como giros, transferencias internacionales de fondos, remesas para servicios bancarios y telegramas. Tiene presencia en más del 43% de los municipios del país que en su mayoría no cuentan con servicios bancarios y cubre preponderantemente poblaciones de hasta 20,000 habitantes, con lo que atiende a la población de menores recursos.

Es evidente la capacidad que Telecomunicaciones de México tiene para ejercer con calidad y modernidad sus servicios, sin embargo este despunte no ha podido lograrse en su totalidad ya que el Capital humano con el que cuenta actualmente no tiene la preparación académica y mucho menos una capacitación adecuada que le permita desarrollar su trabajo de mejor manera, de frente a las innovaciones tecnológicas y de los procedimientos que el organismo actualmente implementa para

satisfacer las necesidades de sus usuarios, limitando con ello las oportunidades de desarrollo de su personal, y por ende, las aspiraciones de los mismos a un puesto mejor que conlleva a tener mayores ingresos en beneficio de su familia, además de brindar una satisfacción y confianza personal.

La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas de los trabajadores y el deseo de desarrollar mecanismos que incrementen, o al menos mantengan, los niveles de eficacia laboral en un entorno de competencia, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo. El estudio de la Psicología es conocer por qué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, por qué las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas, (Mook, 1987); otras facetas de la Psicología también se ocupan de la personalidad o la del aprendizaje. Sin embargo, a pesar de las numerosísimas teorías existentes y la gran cantidad de investigaciones que éstas han generado, existe una falta de progreso teórico y claridad conceptual en el área de la motivación (Judge e Illies, 2002).

Esta investigación pretende mostrar las deficiencias en carácter de capacitación, méritos, reconocimientos y superación laboral que tiene TELECOMM, no propiamente de los existentes sino más bien de los mecanismos utilizados en la Gerencia Estatal en Chiapas para otorgarlos; así mismo se pretende mostrar los indicios de cambio en las practicas que se manejaban por costumbre y que dejan de lado los puntos importantes a considerar dentro de la valoración para el otorgamiento de los reconocimientos los cuales se basan en la actividad que propiamente el personal debe desempeñar, con eficiencia, eficacia; sin menoscabar la preparación que actualmente el personal de TELECOMM tiene, sino más bien este trabajo pretende mostrar las limitantes que se tienen al dejar de lado el desarrollo personal del Capital Humano dentro de la organización.

CAPITULO I

1.1. Planteamiento del Problema

La actividad de transmisión de telegramas era considerada como una especialización que solo requería el conocimiento del código morse y de un buen oído, lo que llevo por muchos años a la contratación de personal sin requerimientos educativos a nivel licenciatura e incluso en ocasiones sin la educación media superior, por lo que el grueso de la plantilla laboral con la que actualmente cuenta TELECOMM no tiene una preparación académica, lo que conlleva a tener trabajadores con un alto nivel de inseguridad personal, limitando su forma de actuar en la toma de decisiones dentro de su entorno laboral el cual a lo largo del tiempo ha cambiado ya que actualmente el envío de telegramas que era la actividad base en Telecomunicaciones de México ha pasado al olvido con las nuevas tecnologías.

La inseguridad personal de los trabajadores delimita su visión para abordar las dificultades laborales y en ocasiones se llega a cierta incapacidad para otorgar soluciones apropiadas a la problemática que se le presente. Pero es realmente ¿la falta de preparación académica lo que trae problemas en el clima organización de Telecomunicaciones de México? o más bien Telecomm ¿no ha sido capaz evolucionar a la par de sus trabajadores a las necesidades de su entorno!

Telecomm tiene pocas o nulas posibilidades de que su personal escale a un nivel más alto dentro del organismo en un corto plazo, lo que le llevaría a una mejora económica, mismo, que al no darse lleva al personal al conformismo laboral, al poco compromiso y a la falta de profesionalización al realizar sus labores, a la apatía laboral, a la desmotivación, a la falta de ética y valores para desarrollar su trabajo. Entonces ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo motivar al personal de Telecomm para tener logros personales? ¿Es posible que con motivación y la preparación académica del personal aumentará su autoestima y serán más productivos para Telecomunicaciones de México?

Existen incentivos que otorga Telecomunicaciones de México, como lo son los 10 días de descanso como reconocimiento a su labor dentro del organismo, así mismo, incentivos económicos por propuestas en mejoras en los mecanismos dentro del trabajo; sin embargo, los métodos para el otorgamiento de los incentivos al personal no son los correctos, por lo que éstos no llegan al personal que lo merece, ¿será acaso que hace falta otorgar mas incentivos al personal de Telecomm? o ¿con mejorar los

mecanismo de otorgamiento de los incentivos existentes bastara para mejorar el clima organizacional dentro de Telecomunicaciones de México?

Telecomm cuenta con una alta plantilla laboral lo que hace que el trabajo mismo se encuentre muy subdividido lo que conlleva a un sin número de horas muertas, creando problemas internos al personal y por ende al organismo, quebrantando las relaciones entre los trabajadores llegando incluso a agresiones verbales y físicas. Todo esto bajo la indiferencia de los jefes inmediatos, por lo que se toman pocas o nulas medidas correctivas.

Cabe mencionar que al utilizar la palabra profesionalización en el presente trabajo se tomara no precisamente al nivel académico, sino más bien en relación a la realización de una labor de forma eficaz, eficiente y con ética.

Derivado de la tensión existente actualmente entre el personal en Telecomunicaciones de México, se presentan aspectos que se percatan en el clima organizacional como son:

- Tiempos muertos
- Subdivisión excesiva del trabajo
- Mala distribución de carga laboral
- Amplia plantilla laboral
- Poca preparación académica
- Poca compromiso hacia la organización (TELECOMM)
- Poca o nula empatía con la organización
- Poca o nula posibilidad de acenso
- Poca o nulo reconocimiento a la labor
- Incompatibilidad entre el perfil y actividades dadas
- Nepotismo

1.2 Pregunta de Investigación

¿Puede mejorar el Clima Organizacional de TELECOMM con la implementación de un programa de Profesionalización?

1.3 Determinación de los Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Lograr por medio de la Profesionalización del Recurso Humano en el Organismo TELECOMUNICACIONES DE MEXICO de la Gerencia Estatal de Chiapas la mejora del Clima Organizacional.

1.3.2. Objetivos Particulares

1. Analizar los sistemas de reconocimientos al personal con los que TELECOMM cuenta y conocer su mecanismo de aplicación.
2. Conocer las políticas en materia de Administración de Personal contempladas en su Programa Institucional 2008-2012.
3. Determinar la motivación del personal de TELECOMM con referencia a su labor.
4. Constatar si la subdivisión de las labores y el tiempo muerto dentro de la jornada laboral son condicionantes para la apatía laboral.
5. Verificar que tan comprometidos se encuentra el personal con el Organismo
6. Señalar los canales de capacitación con los que el cuenta el organismo.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1.1. La Administración

La administración ha sido una actividad social que ha crecido continuamente tanto en dimensión como en importancia, la administración ha tenido su desarrollo en la sociedad en general y en las organizaciones en particular, sin distinción de tamaño ni de actividad económica o social. Las organizaciones pueden ser lucrativas o asistenciales, grandes consorcios o microempresas, fabricantes de productos o promotoras de servicios, pero todas ellas tienen la necesidad de la administración; sin la administración, no es posible que una organización logre los fines para los que fue creada.

La administración posee su propio cuerpo de conocimientos, sus métodos para enriquecer ese contenido y sus propósitos.

En la literatura administrativa existen referencias históricas en donde se manifiesta que la administración ha existido desde las primeras civilizaciones, ejemplo de ello son los egipcios con sus monumentales construcciones erigidas 4000 años a.C., no fue sino hasta el movimiento de la administración científica, cuando se desarrolló el cuerpo sistemático de conocimientos de la administración.

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales han originado el surgimiento de diversas teorías de la misma.

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas (Stephen P. Robbins- David A. Decenzo 2002).

En el concepto de la Administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes y la eficiencia y eficacia se refieren a lo que hacemos y a como lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y productos. La eficacia se relaciona con la capacidad de hacer la tarea correcta; en una sola palabra alcanzar las metas.

La Administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de las necesidades que deben proveer en la cotidianidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que puedan disponer.

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos para satisfacer sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad, era el mismo que determinaba cual era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, solo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad. En la actualidad la estructura gubernamental se conforma según la pauta de la división de poderes

2.1.2 La Administración Pública

La Administración Pública fue un mecanismo que aseguró la representación social y es un espacio donde se dio la contienda política. Fue el instrumento mediante el cual el ejecutivo distribuyó beneficios a grupos y actores políticos de los que obtuvo respaldo, y el componente que permitió la renovación estable de la élite política y las sucesiones presidenciales sin sobresaltos. La administración política se convirtió en una pieza indispensable para la estabilidad política.

Los problemas de este sistema se reflejaron en la ineficiencia, escasa rendición de cuentas y lentitud en el aprendizaje organizacional. Se desperdiciaba inversión en capital humano al no encontrar cauces institucionales sólidos para los esfuerzos en materia de capacitación, adiestramiento, certificación de habilidades; pero sobre, los de evaluación del desempeño, generando corrupción e irresponsabilidad. La separación del aparato administrativo de las influencias políticas, tenía que ser lograda sin aislar al aparato administrativo de esas influencias, con un sistema de carrera demasiado cerrado que disminuyera la flexibilidad con la que los grupos en el poder movilizaban recursos y políticas.

A partir de 1917 se constituyeron las bases para la organización actual de la Administración Pública Mexicana, tratando de adecuarla a las dimensiones y necesidades del país. La Administración Pública Federa, ha evolucionado en los últimos años, paralelamente con el crecimiento de la población y las tareas que el Estado ha asumido conjuntamente con su administración. Motivada por el crecimiento

sostenido de la población, ha provocado una mayor intervención del Estado en todos los asuntos de la vida nacional, incursionando así en actividades que anteriormente estaban reservadas a los particulares.

El cumplimiento de los objetivos del Estado Mexicano ha requerido un mejoramiento permanente y sistemático de su Administración Pública. Por decisión del Ejecutivo Federal, la reforma administrativa se ha integrado a las transformaciones básicas que promueve para impulsar el desarrollo económico, político y social del país. La reforma administrativa del Gobierno Federal, está propiciando un acercamiento de la administración a los ciudadanos, una prestación humana y eficiente de los servicios y un cambio en la actitud mental y en la conducta personal de los ciudadanos y las autoridades.

El Estado Mexicano ha sido apto para realizar grandes cambios de estructura y para promover el crecimiento. Ahora está tratando de demostrar también su capacidad para reorientar y organizar el proceso de desarrollo, fortaleciendo a un tiempo la planificación y la racionalidad administrativa.

La tendencia actual del aparato administrativo mexicano se orienta a asegurar al jefe del Ejecutivo los instrumentos necesarios para lograr una administración eficaz, y a crear y fortalecer mecanismos institucionales que, después de la elección popular, aseguren la participación de los sectores sociales en las decisiones que les atañen, a la vez que vigilen su implantación de manera competente, honrada y sin abusos del poder.

2.1.3. El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública

El Servicio Civil de Carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la Administración Pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.

En el diccionario de Política y Administración Pública, el Servicio Civil se define como un conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública, proporcionando a su vez niveles altos de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales como respuesta a

las demandas publicas que el gobierno recibe por conducto de su aparato administrativo.

Los elementos de un Sistema de Servicio Civil son una ley básica de administración de personal y un organismo responsable de su aplicación. Los rasgos característicos de los servicios de carrera son, principalmente, la selección mediante exámenes competitivos; las restricciones a la remoción arbitraria del cargo; la exigencia de neutralidad política a los funcionarios que aspiren a entrar y permanecer; y la existencia de un cuerpo regulador independiente que vigile el funcionamiento integral del sistema. Otras características que comparten de forma menos generalizada los servicios civiles de carrera modernos son, primero, que las posiciones de los funcionarios se deciden de forma centralizada y estas se clasifican de acuerdo con el rango; segundo, el salario y pensión de los burócratas, se pagan en función del cargo y no con base a su desempeño; y tercero, existen claras restricciones a las entradas laterales en los estratos medios y alto del escalafón administrativo, lo que obliga a ingresar desde la parte más baja del escalafón.

No existe una definición única del Servicio Civil de Carrera; sin embargo, de manera generalizada se utiliza como un sinónimo de carrera administrativa y se relaciona siempre con funcionarios, función pública y servicio público.

El Servicio Civil también está determinado por el tipo de sistema político en el que opera. Su influencia sobre el servicio civil se manifiesta, al menos, en dos aspectos; primero, las características del sistema político que permiten o fomentan la adopción de sistemas de servicios civiles, y segundo, cómo este sistema determina el control sobre el propio servicio civil. En la medida en que la autoridad este más centralizada y no existan contrapesos efectivos, habrá una menor propensión a adoptar sistemas de servicio civil. Es por ello que pocos países subdesarrollados han implantado con éxito sistemas de servicio civil en sus administraciones nacionales.

Es importante señalar que el Servicio Civil también representa un sistema de comportamiento ético que debe guiar la gestión pública y la toma de decisiones. Tal como señalan Peters y Rose (1978) “el control del servicio civil es impensable sin la concientización de los funcionarios públicos de su papel de servidores de la ciudadanía y defensores del bien común”. Todos los mecanismos de control de la burocracia se anclan sobre estos principios.

2.1.3.1. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

En 1983 el entonces presidente de la república el C. Vicente Fox Quezada, expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada. Además las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera, tomando como base los principios de la presente Ley.

Con esta ley se busca garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. Los principios rectores de este Sistema son: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Esta Ley clasifica a los servidores públicos de carrera en eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto (artículo 34) y aquellos que ingresen por motivo de un convenio.

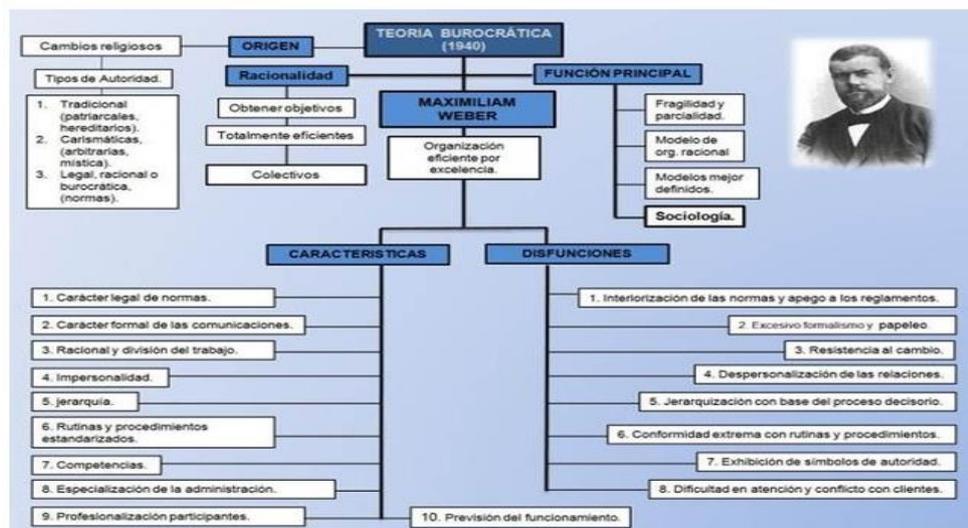
El servidor público de carrera ingresa al sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.

Los servidores públicos de libre designación y los trabajadores de base de la Administración Pública Federal tendrán acceso al servicio profesional de carrera, sujetándose, en su caso, a los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento previstos en este ordenamiento; sin embargo, esta Ley considera únicamente los rangos superiores de cada organización (director general, director de área, subdirector de área, jefe de departamento y enlaces); dejando de lado los niveles operativos que en cualquier organización son el motor del mismo.

2.1.4. El Impacto de la Burocracia en la Administración

La palabra burocracia ha tenido un cierto carácter despectivo. Se deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas; este término ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

El propio Weber consideró a la Burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.



La Burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Racionalidad en la división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
5. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.

7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsibilidad del funcionamiento.

Tales características son la consecuencia de:

1. El desarrollo de las economías monetarias.
2. El crecimiento y la expansión de las tareas administrativas del Estado Moderno.
3. La superioridad técnica del tipo burocrático de administración.

Max Weber no fue ni administrador, ni gerente, ni mucho menos empresario. Su percepción sociológica se ubicó en el terreno de las organizaciones sociales, no en el ámbito de las organizaciones empresariales, industrias y negocios. Por ello es que sus ideas son difícilmente aplicables en la administración moderna. Los administradores modernos saben que una organización debe tener reglas claras, procedimientos indicativos y estructuras bien diseñadas. De lo contrario, por mucho que los administradores de la excelencia sostengan que los esquemas rígidos y pensados de antemano son obsoletos, lo cierto es que dependerá siempre de la naturaleza humana el buen desempeño de la organización.

2.1.5. La Administración Científica

Se denominó Administración Científica al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la Administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la Administración son la observación y la medición. La escuela de la Administración Científica fue iniciada por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor (1974) quien afirma que bajo la Administración Científica la "iniciativa" de los trabajadores se obtiene bajo absoluta uniformidad y en mayor grado que mediante el viejo sistema. Además de esta mejoría por parte de los hombres, la Administración asume nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades que nunca antes se pensaron. Esta iniciativa de los trabajadores, aunada a los nuevos tipos de trabajo desempeñados por la Administración, es lo que hace que la Administración Científica sea mucho más eficiente que los antiguos sistemas.

Taylor criticó a los administradores de su época por seguir un enfoque arbitrario respecto a sus responsabilidades, y a los trabajadores los criticaba por mostrar muy poca voluntad respecto a las normas de trabajo. Hizo hincapié en recomendar que la administración se convirtiera en una ciencia, la cual habría de sustentarse en principios fijos, claramente definidos y bien reconocidos, en lugar de actuar basándose en ideas más o menos claras.

Principios de la Administración Científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- 1) **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2) **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- 3) **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

La principal contribución de Frederick W. Taylor fue el demostrar que la Administración Científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

2.1.6. Teoría de las Jerarquías de las Necesidades

La teoría de Abraham Maslow se basa en una serie de necesidades que atañen a todo individuo y se encuentran organizadas de forma estructural (piramidal), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien, encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Necesidades Fisiológicas

El organismo se encuentra totalmente dominado por las necesidades fisiológicas que son las que forman la base de la pirámide de Maslow. Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con la supervivencia. Cuando esta se encuentra cubierta, surgen nuevas necesidades que cubrir.

Cuando las necesidades fisiológicas se encuentran satisfechas dejan de existir como determinantes activas u organizadoras del comportamiento. Aquellos individuos en quienes cierta necesidad siempre ha sido satisfecha son los que están mejor capacitados para tolerar la futura privación de esa necesidad; aun más, aquellos que en el pasado se han visto privados reaccionarían a las satisfacciones comunes en forma diferente a aquellos que nunca se han visto privados.

Necesidades de Seguridad

El organismo es un mecanismo en busca de seguridad y esta necesidad se relaciona con el temor del individuo a perder el control de su vida y está íntimamente ligada con el miedo; es por eso que dentro de esta necesidad encontramos la estabilidad, el orden y la protección entre otras.

Necesidades Sociales

Las necesidades sociales tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras; es decir surgen las necesidades de amor, afecto y de pertenencia.

Necesidades de Reconocimiento

También conocida como la necesidad del ego o de la autoestima y está firmemente basada en la capacidad real, el logro y respeto de los demás.

Esta necesidad se clasifican en dos grupos secundarios: primero el deseo de fuerza, de logro, de adecuación de confianza, independencia y libertad y segundo, deseo de reputación o prestigio; es decir, el respeto y/o estimación de los demás, reconocimiento, atención importancia o aprecio.

La satisfacción de esta necesidad de autoestima origina sentimientos de confianza en sí mismos, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. No obstante, la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad o de inutilidad.

Necesidades de autorrealización

La necesidad de autorrealización no es más que la proyección de lo que uno realmente es; es decir, de hacer todo lo que uno es capaz, por lo que la forma específica que tomara esta necesidad variará de persona a persona. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

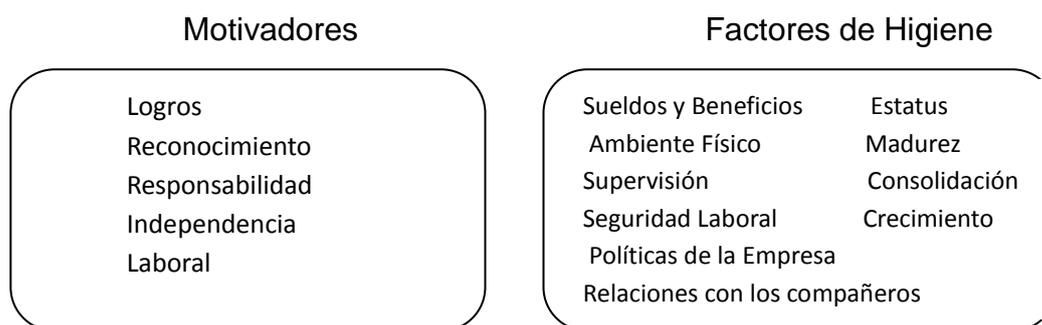
Teoría de los dos Factores

El psicólogo norteamericano Frederick Herzberg propuso la teoría de Motivación e Higiene, según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores:

- La **satisfacción**, que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La **insatisfacción**, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Por lo que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg realizó la siguiente pregunta: "¿Qué desea la gente de sus puestos?" y le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Al analizar las respuestas llegó a la conclusión de que las respuestas de aquellos que se sentían bien con respecto a su trabajo eran sustantivamente diferentes de las que daban cuando les desagradaba su trabajo; es decir, que ciertas características estaban

relacionadas, consistentemente, con la satisfacción laboral (lado izquierdo de la figura), y otras con la satisfacción laboral (lado derecho de la figura):



Los factores extrínsecos, por ejemplo los logros, el reconocimiento y la responsabilidad, estaban relacionados con la satisfacción laboral. Cuando las personas interrogadas se sentían contentas con su trabajo, solían atribuirse a sí misma esas características. Por otra parte cuando estaban descontentas, se lo achacaban a factores extrínsecos, por ejemplo la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

De acuerdo con Herzberg, los datos sugerían que la insatisfacción no era lo contrario a la satisfacción. Pues el hecho de eliminar las características que producen insatisfacción en un trabajo no siempre hace que éste sea satisfactorio.

Herzberg decía que los factores que llevan a la satisfacción laboral son independientes y distintos de los que conducen a la insatisfacción laboral. Por consiguiente, los gerentes que pretenden eliminar los factores que producen insatisfacción laboral pueden producir cierta paz, pero no necesariamente motivación. Para motivar a las personas en su trabajo Herzberg sugirió que debíamos hacer énfasis en los motivadores; es decir en los factores que aumentan la satisfacción laboral.

2.1.7 Teoría de las Inteligencias Múltiples

Esta teoría es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la **inteligencia** no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*".

Primero, amplía el campo de lo que es la **inteligencia** y reconoce lo que se sabía intuitivamente: Que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de

desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos. Por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así, que en épocas muy cercanas, a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

Considerando la importancia de la psicología de las inteligencias múltiples, ha de ser más racional tener un objeto para todo lo que hacemos, y no solo por medio de estas inteligencias; puesto que deja de lado la objetividad, que es el orden para captar el mundo.

2.1.8 La Motivación y Desmotivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. En la vida cotidiana, el término motivación se usa con dos significados distintos: las metas que las personas tienen y los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas (por ejemplo, las expectativas de obtener un buen empleo). Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo. La mayoría de las teorías básicas de la motivación laboral recogen de una u otra forma este doble enfoque.

Aunque la motivación laboral es un constructo hipotético Mitchell y Daniels, (2003); es decir, un concepto que representa un supuesto proceso que no puede observarse ni medirse directamente. La motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral, ya que se puede considerar que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales, la motivación laboral Muchinsky, (2000). La motivación es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo y el entorno. Latham y Pinder (2005).

Pinder (1998) habla de la motivación laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su *forma, dirección, intensidad y persistencia*.

Las *fuerzas* son el conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se han estudiado en la investigación sobre motivación, y que en ocasiones se han denominado activación.

La *dirección* está relacionada con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador. Se refiere exactamente a qué comportamientos y a qué nivel de compromiso.

La *intensidad* se relaciona con la cantidad de motivación que el individuo desarrolla durante una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga. Se trata de cuánto de su capacidad psicológica y/o física dedica a un comportamiento determinado.

La *persistencia* se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo, es decir, por cuánto tiempo mantiene la intensidad y dirección.

Algunas aproximaciones a la motivación enfatizan aspectos de la persona como sus necesidades, valores y personalidad. Otras aproximaciones se centran más en el entorno, incluyendo las recompensas. Casi todos, preferimos trabajar por las recompensas extrínsecas y/o intrínsecas que conlleva. Sin embargo, cada individuo tiene cantidades y tipos de motivaciones para trabajar muy diferentes.

La motivación está muy ligada a los instintos básicos que garantizan la supervivencia. De forma más o menos directa, todo lo que mueve a una persona tiene algo que ver con garantizar los recursos para su alimentación, procreación e integridad. Sin embargo, el objeto de los deseos trasciende las necesidades físicas, la parte más animal del ser humano.

También se definen dos perfiles de personas en función de cómo orientan sus motivaciones. O bien se mueve por conseguir el éxito o concentra toda su energía para evitar el fracaso. En ambos casos pueden ser individuos que cosechen grandes éxitos en la vida. Por el contrario, las personas motivadas por el acierto y con ganas de alcanzar el éxito destilan menos preocupación y más optimismo. Abundan los síntomas psicológicos que se vinculan a la desmotivación.

La depresión es uno de los principales. Es muy importante que las personas busquen ayuda para recuperar una percepción realista de su situación. Por lo general, la depresión esta relacionada con expectativas poco alcanzables, que en lugar de motivar a la persona para conseguirlas, agudiza su estrés y la decepción por no alcanzarlas.

2.1.9 Incentivos

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes.

No obstante, para estudiarlos, los incentivos deben ser considerados por separado:

- ❖ **Dinero.** El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo, que está en desventaja económica, significa proveerse de alimentos, abrigo y ropa. Para el acaudalado, significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Gellerman afirma que la característica más sutil y de más importancia del dinero es su poder como símbolo. Así, el dinero puede significar lo que el individuo desee.

- ❖ **Seguridad.** El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos- física, psicológica y económica-se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Está en posición de ser libre de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

- ❖ **Afiliación.** La necesidad de pertenecer a grupos y de amor constituye una de las categorías de necesidades de la jerarquía de Maslow. En la terminología de una organización se puede considerar como afiliación, la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tiene las personas de interacción con otros sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aún cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los gerentes y supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal. Si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres, es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

- ❖ **Estima.** La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influida por los varios grupos de la organización y por la sociedad. En las organizaciones suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciben recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos. En forma similar, en el seno de la sociedad algunos puestos se consideran de más prestigio que otros, según lo revelan los estudios de opinión.

- ❖ **Autorrealización.** Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo de los que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su

efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir.

La competición entre empleados para aumentar la producción puede ser estimulada mediante graficas de progreso. Sin embargo, debe hacerse notar que las gráficas no deben emplearse como base para castigos o reproches; más bien, deben emplearse en forma positiva como base de aliento y de asistencia.

2.1.10 Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en la Psicología Industrial, por Germman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de Clima Organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

El Clima Organizacional es de gran utilidad sobretodo como elemento fundamental para conocer la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

El Clima Organizacional apunta al acontecer en una entidad, departamento o compañía claramente discernible. En segundo lugar, dicha organización realiza actividades varias y genera informaciones diversas que pueden ser útiles para sacar conclusiones acerca de su clima. En consecuencia, el clima puede descomponerse en características estructurales, dimensiones de la organización, estilos de liderazgo.

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

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

2.1.11.1. Definiciones

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de Clima Organizacional y su utilidad, si existe un relativo acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que se tiene sobre la organización; por lo que a modo de entender el término de Clima Organizacional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de este término en las organizaciones.

Cornell (1955) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que el Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Pérez de Maldonado (1997) plantea que el ambiente de trabajo o Clima Organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan

de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Furham y Goodstein (2000), parten del concepto de clima, entendido como estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Es la percepción acerca de cómo son las cosas en el ambiente organizacional.

Para estos autores el clima es maleable, puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y en las conductas, cambian el Clima Organizacional. También consideran que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

2.1.11.2. Sus Características

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.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es 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 tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que 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

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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.

2.1.11.3. Las Funciones del Clima Organizacional

1. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2 MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.2.1. Origen del Telégrafo

El Telégrafo es el pionero de las Telecomunicaciones punto de partida para la invención de aparatos y equipos de comunicaciones cada día más versátiles, luego fue el teléfono y la radiocomunicación, que incluye la radiodifusión sonora y la televisión, después la comunicación espacial y ahora la teleinformática y el Internet que constituye la tecnología que contribuye al desarrollo de la sociedad humana contemporánea y futura.

El 27 de agosto de 1844 el científico Samuel Finley Breese Morse, nacido en 1791 en Charlestown, Estado de Massachussets de los Estado Unidos de Norte América, inventa el Telégrafo Electromagnético Morse, siendo un sistema sencillo y práctico para la transmisión del pensamiento humano por medio de signos, el primer mensaje fue transmitido entre el Capitolio de Washington y la Estación de Ferrocarril de Baltimore. "what had god wrought" que en español se lee " Que nos trajo Dios" misma frase que pronunciara John F Kennedy al transmitir la primera llamada telefónica vía satélite en 1962.

2.2.1.1. Código Morse

El código morse más conocido como alfabeto Morse, fue desarrollado en 1835 por Alfred Vail con apoyo de Samuel finley breese Morse, en la invención del telégrafo eléctrico. Vail creó un método según el cual cada letra o número era transmitido de forma individual con un código consistente en rayas y puntos, es decir, señales telegráficas que se diferencian en el tiempo de duración de la señal activa. La duración del punto es la mínima posible. Una raya tiene una duración de aproximadamente tres veces la del punto. Entre cada par de símbolos de una misma palabra existe una ausencia de señal con duración aproximada a la de un punto. Para la separación de palabras transmitidas el tiempo es de aproximadamente tres veces el de la raya. Morse reconoció la idoneidad de este sistema y lo patentó junto con el telégrafo eléctrico. Fue conocido como "American Morse Code"

A .- E . I .. O --- U ..-

En sus comienzos, el alfabeto Morse se empleó en las líneas telegráficas mediante los tendidos de cable que se fueron instalados, mas tarde se utilizó también en las transmisiones por radio, sobre todo en el mar y en el aire, hasta que surgieron las

emisoras y los receptores de radiodifusión mediante voz.

Telégrafos desde su origen, su función principal era transmitir el pensamiento humano a través de los telegramas, posteriormente el 1º de abril del año 1898 se pone en marcha el giro telegráfico. El 1º de Enero del año 1900 se manda el primer giro postal a los Estados Unidos, en año 1926 de inicia el servicio del Giro Telegráfico con Estados Unidos y Canadá.

2.2.2. Introducción del Telégrafos en México

El Español, Juan de la Granja siendo Periodista y Vicecónsul de nuestro país en Nueva York, en 1842 es declarado ciudadano mexicano y se nombra Cónsul General de la Ciudad de México, se le otorga la primera concesión para operación del telégrafo en México y establece el servicio telegráfico el 13 de Noviembre del año 1850 como una demostración pública estableciendo una línea entre el Palacio Nacional y el Colegio de Minería. Siendo Presidente de la República General Mariano Arista quien inaugura solemnemente el 5 de Noviembre del año 1851, instalando primer tramo de comunicación telegráfica comercial entre la Ciudad de México y Nopalucán Puebla, nombrando el primer Gerente General de Telégrafos a Juan de la Granja.

Durante el mandato siendo Presidente de la República Benito Juárez García, crea la Dependencia "Líneas Telegráficas del Supremo Tribunal.

Durante el Porfiriato del año 1877 al 1911, Don Porfirio Díaz con el afán de la modernización permitió la inversión extranjera llegar a México para desarrollar la Industria Minera, Petrolera, Ferrocarriles con esto la Telegrafía. " En el año 1879 el servicio telegráfico Internacional había quedado en manos de las compañías Telegráficas Mexicanas y la Western Unión Telegraph Co. Poco a poco las líneas crecían a medida que se extendían la líneas ferroviarias crecido de 8 000 km. a 40 000 km de longitud en ese periodo. Del año 1907 al año 1911 tuvo nuevo impulso la radiotelegrafía o telegrafía inalámbrica. Durante este periodo que la Secretaria de Comunicaciones y Obras Publica establece 379 oficinas telegráficas en todo el país. El 1º de Febrero del año 1933 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, en medio de la suspensión de pagos generados por la depresión decidieron unir en una sola las Dirección de Correos y Telégrafos. Durante el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas y hasta el año 1942, el día 2 de mayo de ese mismo año 1942 el General Manuel Ávila Camacho decide separar nuevamente los servicios postal y telegráfico,

creando la Dirección General de Telecomunicaciones. Nacionalizó en 1949.

2.2.3. La Modernización del Telégrafos (1950 – 2000)

El plan Miguel Alemán fue la base que detonó la modernización de las Telecomunicaciones iniciando la construcción de la ruta de microondas de occidente. En el año 1962 la empresa estadounidense Bell Telephone lanzó el primer satélite activo de comunicación el TELSTAR, siendo el presidente JOHN F. KENNEDY quien realizará la 1ª comunicación vía satélite

En el año 1968 desde México se realizaron transmisiones de señales de televisión, radio, telegrafía y radiotelefonía durante justa deportiva de los Juegos Olímpicos

Los primeros años de la década de los ochenta, fueron de búsqueda de capacidad en algunos satélites extranjeros, siendo el año 1981 cuando empezó a rentar espacio en tres satélites 2 del consorcio INTELSAT y WESTAR III para cubrir las emisiones de la televisión mexicana a ciudades del vecino país del norte, en MÉXICO el día 17 de junio de 1985 se lanzó Satélite Morelos I, desde el centro Espacial de Cabo Cañaveral Florida. El 26 de noviembre del mismo año, despegó el Trasbordador Atlantis con el Morelos II, 1989 un nuevo Satélite Nacional Solidaridad sustituye a los dos anteriores.

Fue hasta el 22 de Diciembre del año 1992 se canceló oficialmente el Sistema Morse del Telégrafo Mexicano.

2.2.4 El Estado de Chiapas

Chiapas se localiza al sureste de México; colinda al norte con el estado de Tabasco, al oeste con Veracruz y Oaxaca, al sur con el Océano Pacífico y al este con la República de Guatemala. Al norte 17°59', al sur 14°32' de latitud norte; al este 90°22', al oeste 94°14' de longitud oeste.

Colinda al norte con Tabasco; al este con la República de Guatemala; al sur con la República de Guatemala y el Océano Pacífico; al oeste con el Océano Pacífico, Oaxaca y Veracruz-Llave.

Se convirtió en el 19º estado de México el 14 de septiembre de 1824 tras la realización de un plebiscito popular, pues durante la etapa colonial estaba integrado en

la Capitanía General de Guatemala. El estado cuenta con atractivos turísticos como la zona arqueológica de Palenque y las cascadas de Agua Azul, actualmente cuenta con 122 municipios oficiales las cuales cuatro de ellas fueron aprobadas el 14 de noviembre del 2011 ante el Congreso del Estado.

Su Clima

Chiapas presenta dos grandes regímenes climáticos: el **cálido húmedo** -en zonas bajas, valles y mesetas de altura media- y el **templado húmedo** -sierras altas y mesetas montañosas (principalmente Sierra Madre y el macizo montañoso de Los Altos-.

El ciclo climático incluye dos temporadas anuales principales, la temporada de lluvias (mayo-octubre) y la temporada seca (noviembre-abril). Las precipitaciones varían entre los 25 mm y los 700 mm en la temporada seca y los 700mm y algo más de 3000 mm en la lluviosa.

La depresión central y el litoral son las zonas de menor precipitación (25-1000 mm) en contraste con las regiones Fronteriza y Selva, con lluvias más abundantes en ambas temporadas.

En la depresión central la temperatura máxima varía entre los 21 y 24 °C (noviembre-enero) y de 27 a 30 °C (mayo-julio).

Las altas temperaturas, abundantes lluvias y régimen hídrico bastante estable explican la existencia de [bosques tropicales](#) en Chiapas.³

Superficie territorial

74,415 km². Chiapas es el octavo estado más grande en la República Mexicana.

Porcentaje territorial

El estado de Chiapas representa el 3.8 % de la superficie del país.

Municipios

Se conforma de 118 municipios, mismos que se distribuyen en nueve regiones: Centro, Altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Selva, Sierra, Soconusco e Istmo-Costa.

Capital del estado

Tuxtla Gutiérrez

Principales ciudades

Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas, Tapachula, Palenque, Comitán y Chiapa de Corzo.

El esquema de distribución telegráfica que tiene Telecomunicaciones de México, se manejan por regiones por lo que Chiapas se encuentra integrada por su ubicación geográfica en la República Mexicana en la región sur junto con Campeche, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

El estado de Chiapas Telecomm tiene presencia en 66 de sus municipios, otorgando servicios como lo son los giros telegráficos tanto nacionales como internacionales y a grandes usuarios, cobranza por cuenta de terceros, remesas de dinero por servicios bancarios; así como pago de programas sociales, telefonía rural a través de satélites, otorgando beneficios a poblaciones apartadas y a su vez aprovechando su infraestructura existente en esas comunidades.

2.2.5. Antecedentes de Telecomunicaciones de México

Desde sus orígenes el Telégrafos tiene como función principal transmitir el pensamiento humano a través de los telegramas; es considerado como una actividad estratégica reservada en forma exclusiva al estado en los términos del artículo 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos siendo señalada como la autoridad competente en relación a la prestación de este servicio la Secretaria de Comunicaciones y Transporte, quedando reservada al Gobierno Federal o al organismo Descentralizado que se establezca para dicho fin.

En 1982 la Secretaria de Comunicaciones y Transporte (SCT) contrata a Hughes para construir el sistema satelital mexicano "Morelos" (dos satélites geoestacionarios HS 376, estabilizados por giro).

El 21 de agosto del 1986 se publica en el Diario Oficial de la Federación la creación del Organismo denominado Telégrafos Nacionales (TELENALES), con personalidad jurídica y patrimonio propio cuyo objeto principal es la prestación, organización, operación y control de los servicios telegráficos, con domicilio en la

ciudad de México, pudiendo establecerse en cualquier parte de la república mexicana, con autonomía de gestión, para aplicar los sistemas que mejoren la productividad y eficiencia.

La Dirección General de Telecomunicaciones tenía a su cargo la conducción de señales vía satélite y de televisión, así como la renta de la red de microondas, viéndose disminuida de gran manera en sus servicios por la venta de la red de microondas a la empresa Teléfonos de México en el año de 1991 quedando solo con los servicios de comunicación vía satélite y conducción de señales de televisión ocasional; razón por la cual se fusiona con el organismo Descentralizado Telégrafos Nacionales por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de noviembre de 1989 donde se modifican el artículo 1º, 3º, 4º. Y 15º del decreto por el que se crea el organismo descentralizado Telégrafos Nacionales, para cambiar la denominación del organismo a Telecomunicaciones de México y se amplía su objeto principal, para prestar además del servicio de telégrafos, los de telecomunicaciones (radiotelegrafía, comunicación vía satélite) y los le sean encomendados por el ejecutivo federal en su carácter prioritario.

Se inicia el proceso hacia la privatización de la Sección de Servicios Fijos Satelitales de Telecomm (hoy Satmex) conservando los telepuertos y el servicio móvil y rural satelital en banda de frecuencia "L", así como la comercialización de los servicios por satélites de los consorcios internacionales de INTELSAT, Ltd. E Inmarsat Ventures PLC. siendo el 26 de junio de 1997 cuando la sección de Servicios Fijos Satelitales de Telecomm se registran bajo la legislación mexicana y se constituye la empresa Satélites Mexicanos, S.A. de C. V. (Satmex) La empresa continua siendo propiedad del Estado.

Ante este cambio de entorno, a partir de 1998 el Organismo quedo con una gran vulnerabilidad financiera, al disminuir sus ingresos por los servicios satelitales que eran altamente rentables, concentrándose en los servicios con orientación social, como los servicios de telégrafos (giro telegráfico), transferencia nacionales e internacionales de dinero (Wester Union, giro paisano y red alternativa), pago de programas sociales (Oportunidades), servicios satelitales con la renta de estaciones terrenas fijas y móviles, televisión ocasional y permanente, ingeniería, radiotelefonía marítima, etc. todo esto en el marco de los requerimientos de la sociedad y en virtud de supervivencia del organismo como tal ya que su razón principal por la que fue creada han quedado obsoletos por lo que se han hecho alianzas con bancos como : Banamex, Banorte, H.S.B.C, Scotiabank, Santader, Imbursa y Bancomer, como gestores de ciertos

servicios como lo son el trámite de tarjetas de crédito, de nomina, reposición de tarjetas en el caso de el banco Banorte, y servicios como el pago de tarjetas de crédito, retiro de efectivo tarjeta de crédito y debito, remesas de dinero.

Actualmente Telecomunicaciones de México ha realizado un programa institucional que tiene como objetivos: ampliar los servicios telegráficos para atender comunidades particularmente marginadas, incrementar los servicios de giros telegráficos y financieros básicos para aumentar su participación y crecimiento en el mercado de transferencia de fondos, aprovechamiento su infraestructura telegráfica para el pago de programas sociales, diversificar sus servicios, mejorar la calidad de los servicios de comunicación vía satélite y eficientarlas, etc, Entre las acciones que en el pasado año 2010 se presentaron en razón de la plantilla laboral fue el programa de jubilaciones y/o pensiones que permitió retirarse de forma voluntaria al personal que cumpliera con los requisitos de edad y años de servicio apegándose a este programa un 10% del total del personal adscrito al Estado de Chiapas.

2.2.5.1 Su Misión

Contribuir a vincular a la Nación, ofreciendo servicios básicos financieros y de comunicaciones, con especial atención al medio rural y popular urbano.

2.2.5.2. Su Visión

Trasformar a TELECOMM de una entidad tradicional subsidiada en una organización moderna, innovadora, autosuficiente financiera mente y que ofrezca a la comunidad servicios de alto valor por su calidad y precio.

2.2.5.3. Objetivos Institucionales de Telecomm

- Prestar los servicios de comunicaciones y financiamientos básicos encomendados al Organismo, con un alto nivel de calidad y a precio accesible y competitivo.
- Diversificar y modernizar los servicios para atender las necesidades de los usuarios y asegurar su plena satisfacción.
- Avanzar en el fortalecimiento financiero de TELECOMM.

2.2.6. Programa Institucional de Telecomunicaciones de México 2008-2012

Este programa contiene estrategias encaminadas al desarrollo del organismo Telecomunicaciones de México, como por ejemplo el aprovechamiento al máximo de su infraestructura, el desarrollo el concepto de “supermercado de bancos”, ampliar la utilización de los servicios telegráficos para el pago de servicios sociales, el desarrollar una nueva arquitectura de sistemas para el manejo distribuido de los procesos, consolidar el sistema de gestión de calidad, así como promover la mejora continua de los procesos.

2.2.7. Encuesta del Clima y Cultura Organizacional en Telecomm

El clima y cultura organizacional, son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

Cada año con el objetivo de obtener información relacionada con el Clima organizacional que existe dentro del organismo de Telecomunicaciones de México (a nivel nacional), la Dirección de Administración de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Planeación, diseñaron la estrategia para conocer a través de la encuesta la percepción que tiene el personal de su entorno laboral.

Factores Evaluados

1. Recompensas y Reconocimientos
2. Colaboración y Trabajo en equipo
3. Capacitación y Desarrollo
4. Liderazgo y participación
5. Mejora y Cambio
6. Identidad con la Institución y valores
7. Calidad y orientación al usuario
8. Austeridad y combate a la corrupción
9. Equidad de género
10. Enfoque a resultados y productividad
11. Comunicación

12. Normatividad y procesos
13. Disponibilidad de recursos
14. Servicio Profesional de Carrera
15. Calidad de vida laboral
16. Impacto de la encuesta en mi institución
17. Balance trabajo y familia
18. Recompensas y Reconocimientos
19. Colaboración y Trabajo en equipo
20. Capacitación y Desarrollo
21. Liderazgo y participación
22. Mejora y Cambio
23. Identidad con la Institución y valores
24. Calidad y orientación al usuario
25. Austeridad y combate a la corrupción
26. Equidad de género
27. Enfoque a resultados y productividad
28. Comunicación
29. Normatividad y procesos
30. Disponibilidad de recursos
31. Servicio Profesional de Carrera
32. Calidad de vida laboral
33. Impacto de la encuesta en mi institución
34. Balance trabajo y familia

RESULTADOS ENCUESTA 2010

La encuesta se aplicó del 4 al 15 de octubre del 2010 y se compone de **74** reactivos (escala de Likert), que evalúan **17** factores. La participación institucional fue de **6,410** cuestionarios respondidos, lo que representa el **67.94%** de los **9,434** empleados que laboran en TELECOMM.

El índice global de satisfacción en la Administración Pública Federal, según la Dirección General de Información de Recursos Humanos en la A.P.F., es de: 77.78%. El índice global de satisfacción en Telecomunicaciones de México, conforme a los resultados obtenidos en la “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2010” es de: 76.12%

RESULTADOS ENCUESTA 2011

La encuesta se aplicó del **5 al 20 de septiembre de 2011**. La participación institucional fue de **4,293** cuestionarios respondidos, lo que representa el **52.01%** de los **8,254** empleados que laboran en Telecomm.

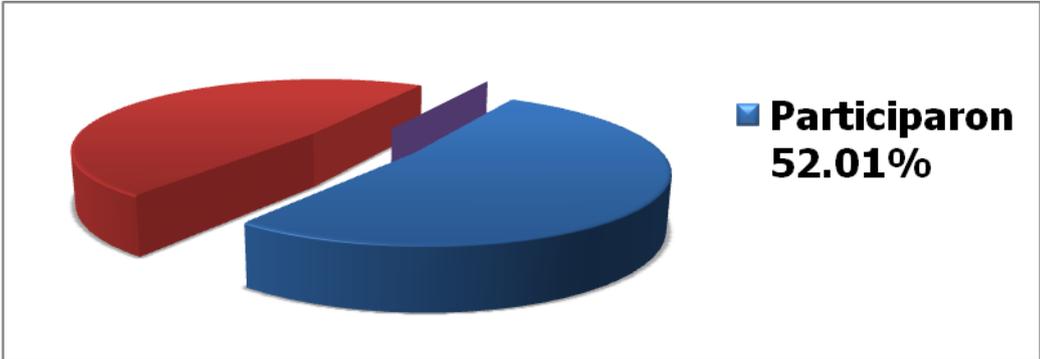


TABLA COMPARATIVA DE LOS Índice de Satisfacción por área específica*
(2010 – 2011)

ÁREAS	AÑO	2010	2011
GERENCIA DE CHIHUAHUA		75.02	40
GERENCIA DE SINALOA		78.89	41
GERENCIA DE VERACRUZ (GERENCIA REGIONAL SURESTE)		76.75	41
GERENCIA DE CAMPECHE		74.42	42
GERENCIA DE CHIAPAS		78.12	41
GERENCIA DE TABASCO		77.81	38
GERENCIA DE YUCATÁN		73.98	43
SUBDIRECCIÓN DE OPERACIÓN CENTRAL Y SUPERVISIÓN		71.70	47
GERENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		80.30	37
GERENCIA DE CONTROL Y OPERACIÓN CENTRAL		63.80	52
GERENCIA DE SUPERVISIÓN DE OFICINAS		73.10	45

RESULTADOS ENCUESTA 2012

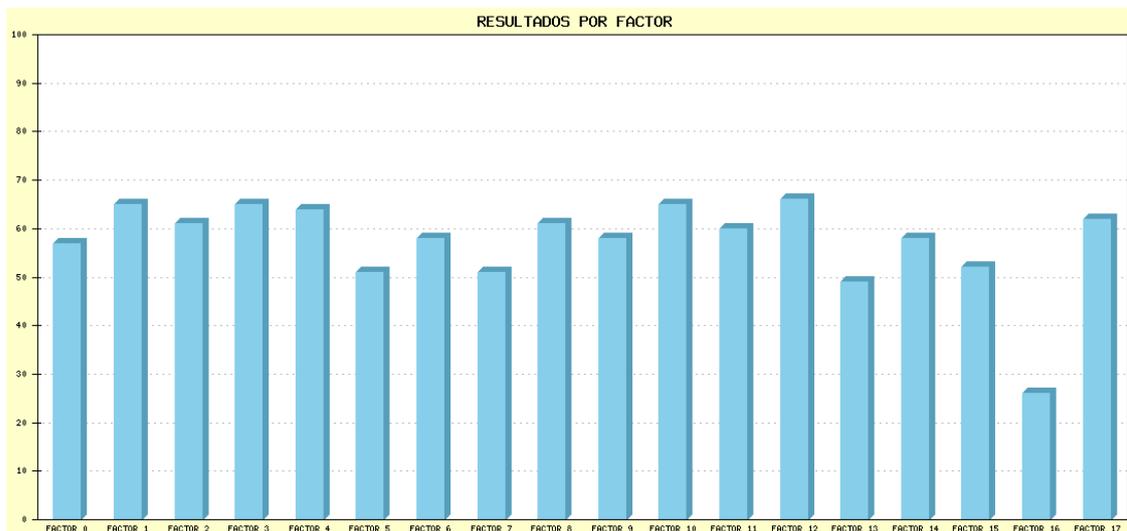
Resultados Globales

- 1) El índice global de satisfacción en la Administración Pública Federal, según la Dirección General de información de recursos humanos en la A.P.F., es de: 79%.
- 2) El índice global de satisfacción en Telecomunicaciones de México, conforme a los resultados obtenidos en la “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2012” es del 75%.
- 3) El índice de satisfacción en la GERENCIA DE CHIAPAS es del 57%

Resultados por Factor

0		57
1	Reconocimiento laboral	65
2	Capacitación y desarrollo	61
3	Mejora y cambio	65
4	Calidad y orientación al usuario	64
5	Equidad y género	51
6	Comunicación	58
7	Disponibilidad y recursos	51
8	Calidad de vida laboral	61

9	Balance trabajo - familia	58
10	Colaboración y trabajo en equipo	65
11	Liderazgo y participación	60
12	Identidad con la institución y valores	66
13	Austeridad y combate a la corrupción	49
14	Enfoque a resultados y productividad	58
15	Normatividad y procesos	52
16	Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	26
17	Impacto de la encuesta en mi institución	62



**Comparación 2011 y 2012
GERENCIA DE CHIAPAS**

Factor	Nombre de Factor	2011	2012
0		0	57
1	Reconocimiento laboral	46	65
2	Capacitación y desarrollo	41	61
3	Mejora y cambio	39	65
4	Calidad y orientación al usuario	37	64
5	Equidad y género	47	51
6	Comunicación	41	58
7	Disponibilidad y recursos	50	51
8	Calidad de vida laboral	47	61
9	Balance trabajo - familia	39	58
10	Colaboración y trabajo en equipo	41	65
11	Liderazgo y participación	42	60
12	Identidad con la institución y valores	30	66
13	Austeridad y combate a la corrupción	43	49
14	Enfoque a resultados y productividad	37	58
15	Normatividad y procesos	42	52
	Profesionalización de la Administración		
16	Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	20	26
17	Impacto de la encuesta en mi institución	46	62

Del factor 16 no se aplicaron todas las preguntas en virtud de que en el Organismo no se tiene un Servicio Profesional de Carrera como tal.

Fortalezas y Debilidades

Los tres valores más altos			
Factor	Descripción	Valor	Reactivos involucrados
12	Identidad con la institución y valores	66	<p><i>Mi institución es el mejor lugar para trabajar.</i></p> <p><i>Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.</i></p> <p><i>Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.</i></p> <p><i>Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.</i></p> <p><i>En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución.</i></p>
3	Mejora y cambio	65	<p><i>En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.</i></p> <p><i>En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.</i></p> <p><i>Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.</i></p> <p><i>Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución.</i></p>
10	Colaboración y trabajo en equipo	65	<p><i>Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.</i></p> <p><i>En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.</i></p> <p><i>Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.</i></p> <p><i>En mi área se trabaja en equipo.</i></p>

Los tres valores más bajos

Factor	Descripción	Valor	Reactivos involucrados
13	Austeridad y combate a la corrupción	49	<p><i>Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción.</i></p> <p><i>En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.</i></p> <p><i>Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.</i></p> <p><i>En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.</i></p> <p><i>En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.</i></p>
5	Equidad y género	51	<p><i>En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad.</i></p> <p><i>En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.</i></p> <p><i>Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.</i></p> <p><i>En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.</i></p> <p><i>En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.</i></p>
7	Disponibilidad y recursos	51	<p><i>Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.</i></p> <p><i>El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.</i></p> <p><i>Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.</i></p>

2.2.8. Telecomunicaciones de México en la Actualidad

TELECOMM juega un papel importante como ejecutor y operador de servicios bancarios y de telecomunicaciones que le encomienda el gobierno federal, particularmente en los nichos de mercado donde se presentan fallas como la prestación insuficiente de servicios o para complementar segmentos específicos de mercado, lo que constituye una oportunidad para satisfacer a amplios sectores de la población que requieren servicios financieros y de telecomunicaciones, ya que su vocación no es la competencia mercantil.

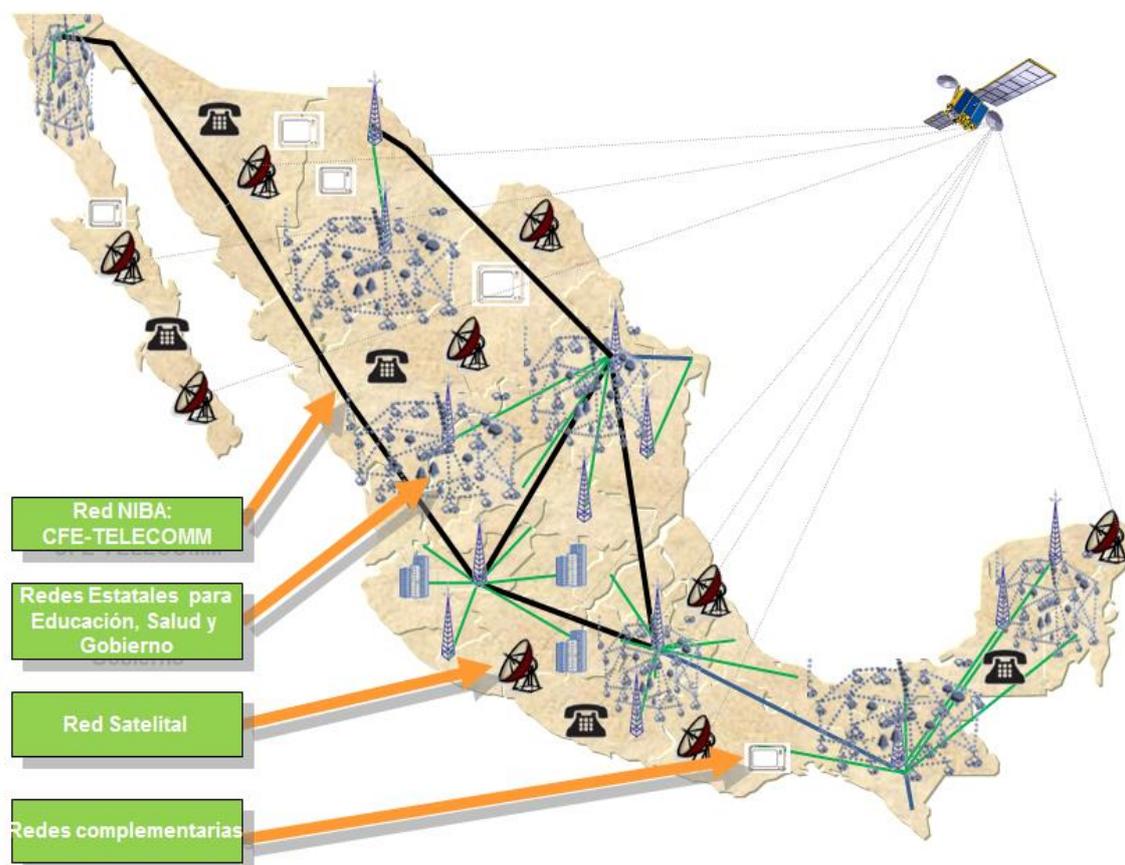
TELECOMM no define la política pública, sino que es un brazo operativo del gobierno federal, que recibe la encomienda de prestar los servicios de telecomunicaciones y financieros básicos que incluyen el acceso a un conjunto de productos y servicios financieros como ahorro, seguros, sistemas de pago y pensiones, así como ampliar la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, con lo que contribuye a cerrar las brechas digital y financiera en las zonas rurales y suburbanas del país.

Con base en ello, el Organismo está implantando varias acciones para prestar a la población los servicios financieros básicos y de telecomunicaciones a su cargo, con calidad y con la mayor cobertura. Pretende ser el principal pagador de los beneficios económicos de los programas sociales del gobierno federal y el principal corresponsal de servicios bancarios, donde TELECOMM opera el 70 por ciento de las transacciones de esa naturaleza.

Los principales retos y perspectivas son:

- Contribuir con el servicio de banca social transformacional, con la mayor cobertura en zonas rurales y suburbanas.
- Participar en la banca social transformacional a través del uso de tarjetas y la prestación de pagos móviles con sistemas de telecomunicaciones, que tengan la mayor cobertura en zonas rurales y suburbanas, con servicios de bajo costo y un modelo de atención alineado a la cultura regional.
- Instalar, operar y mantener redes de telecomunicaciones, con calidad y de clase mundial.

- Convertir al Organismo en un operador satelital de clase mundial y una operación con calidad internacional.



El 14 de abril de 2011, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman y adicionan diversos artículos del Decreto de Creación de TELECOMM.

Con esta norma la Entidad podrá, además de proporcionar los servicios públicos de telégrafos, giros telegráficos, radiotelegrafía y los asociados a giros telegráficos en moneda nacional o divisas, así como establecer y conservar sus instalaciones:

- Instalar, operar y explotar, estaciones terrenas transmisoras y receptoras, así como sistemas de radiocomunicación satelital;
- Ocupar y explotar posiciones orbitales geoestacionarias y órbitas satelitales asignadas al país, con sus respectivas bandas de frecuencias y derechos de emisión y recepción de señales;

- c) Usar, aprovechar y explotar, bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico;
- d) Instalar, operar y explotar redes públicas de telecomunicaciones;
- e) Prestar por sí, o por medio de terceros, servicios de telecomunicaciones, y
- f) Comercializar los servicios y capacidad de las redes públicas de telecomunicaciones de concesionarios, así como permitir que éstos y los permisionarios comercialicen los servicios y capacidad adquirida de sus redes públicas de telecomunicaciones.

Por lo anterior se hace necesario que el personal existente en Telecomm se especialice y capacite para hacer frente a esta nueva reforma ya que actualmente se cuenta con 295 trabajadores en todo el estado con el siguiente grado de estudio, motivo de estudio de esta tesis:

NIVEL ACADEMICO	GERENCIA	OFNAS. TELEGRAFICAS
PRIMARIA	0	5
SECUNDARIA	3	85
PREPARATORIA	49	115
PROFESIONAL	22	14
MAESTRIA	2	0
TOTAL	76	219

2.3. MARCO JURIDICO

2.3.1 Condiciones Generales del Trabajo de Telecomm

La presente condiciones laborales tienen su fundamento en los artículos 89 al 91 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, las disposiciones son obligatorias para el titular del propio organismo y para sus trabajadores de base, quedando excluida de esta los trabajadores de confianza.

La relación jurídica de trabajo entre el titular del organismo y los trabajadores de base está regida en el apartado "B" del artículo 123 Constitucional.

2.3.1.1 De los Nombramientos y Requisitos de Ingreso

Los trabajadores prestaran sus servicios en virtud del nombramiento correspondiente, estos nombramientos pueden ser (art. 14):

- a) **Definitivo**: el que se expide conforme al proceso escalafonario para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación.
- b) **Provisional**: cuando se expide conforme al proceso escalafonario respectivo a un trabajador que ocupe una vacante temporal mayor a seis meses.
- c) **Interino**: cuando se expide a trabajadores que ocupen una vacante temporal que no exceda de seis meses.
- d) En los nombramientos que se expidan para trabajadores a tiempo **fijo** u **obra determinada** deberá especificarse esta circunstancia.

El nombramiento correspondiente se expedirá al trabajador en un plazo no mayor a 60 días posteriores a la fecha en que hubiese recibido y cumplido las ordenes de presentación al servicio.

El nombramiento quedará insubsistente si el trabajador no toma posesión del empleo dentro de los plazos siguientes:

- I. Tres días para los trabajadores de nuevo ingreso que radiquen el mismo lugar en que van a desempeñar el empleo, salvo causas justificadas.
- II. Diez días para los trabajadores de nuevo ingreso que radiquen fuera del lugar en que vayan a prestar el servicio, salvo causas justificadas.

Los plazos anteriores se contarán a partir de la fecha en que se haya recibido la orden de presentación.

Igualmente quedará insubsistente el nombramiento que lesione derechos escalafonarios de terceros.

Para ingresar al Organismo a ocupar vacantes, el aspirante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Presentar solicitud por escrito.
- II. Ser mayores de 16 años, presentando copia certificada de acta de nacimiento.
- III. Ser de nacionalidad mexicana.
- IV. Someter y aprobar los exámenes que disponga el Organismo, con objeto de comprobar sus conocimientos y aptitudes para el puesto a desempeñar.
- V. Gozar de buena salud.
- VI. Comprobar, en su caso haber cumplido o estar cumpliendo con el Servicio Militar Nacional.
- VII. Tener la escolaridad requerida para el puesto.
- VIII. Tratándose de un profesional, subprofesional o técnico, acreditar su calidad con el título y la cedula profesional expedida por la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, o con la certificación, autorización, diploma o certificado correspondiente.
- IX. No haber sido sancionado por faltas o delitos conforme a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los servidores Públicos, exhibiendo la constancia respectiva de la Secretaría y Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- X. No haber sido dado de baja por alguna de las causales a que se refiere el artículo 46 de la Ley.
- XI. Los trabajadores de nuevo ingreso, en plaza de nueva creación o por vacantes definitivas de pie de rama, serán de base después de 6 meses de servicio ininterrumpidos, siempre que no exista nota desfavorable en su expediente.

2.3.1.2 Del salario

El plazo para el pago del salario no será mayor a quince días y se efectuará en el lugar en que los trabajadores presten sus servicios, en moneda de curso legal, cheque u otro tipo de transacciones bancarias, en horas y días hábiles (art. 26).

El monto total de los descuentos no podrá exceder del 30% del importe del salario total, excepto de los descuentos ordenados por el ISSSTE por las obligaciones contraídas por los trabajadores, de los descuentos ordenados por autoridad judicial, de las obligaciones por cubrir a instituciones bancarias y por los pagos de abonos provenientes del Fondo de la Vivienda(art. 27).

Las horas extraordinarias de trabajo se pagaran con un ciento por ciento más del salario asignado a las horas de jornada ordinaria (art. 28).

2.3.1.3 Intensidad y Calidad del Trabajo

El servicio público que realizan los trabajadores del Organismo, por su naturaleza debe desarrollarse con la intensidad y calidad apropiadas, por lo que las labores que le corresponda deben efectuarse con la máxima eficiencia y eficacia, con el mayor esmero y cuidado en los centros de trabajo que tenga asignado y dentro de la jornada respectiva, así como participar en el desarrollo de nuevos servicios, con el objeto de que ello les haga acreedores para recibir los estímulos y recompensas de conformidad a la Ley de Premios Estímulos y Recompensas Civiles (art. 45).

Se entiende por intensidad en el trabajo, el mayor grado de energía, esfuerzo o empeño que el trabajador pone al servicio del Organismo, para lograr, dentro de su jornada de trabajo conforme a sus aptitudes, los mejores resultados de las labores que tenga asignadas (art. 46).

La calidad del servicio se determinara por el cuidado y esmero apropiados del trabajador en la realización de su trabajo, así como por la rapidez, pulcritud, limpieza, presentación y aplicación de sus conocimientos en las labores que debe ejecutar, tomando en cuenta la importancia que el trabajador de a estas para obtener la solución y desahogo de las funciones a su cargo, con el propósito de que se pueda hacer una mejor evaluación para los fines señalados en el artículo 46 (art. 47).

El Organismo impartirá cursos de capacitación necesarios, tomando en cuenta la opinión del sindicato, a fin de que, mediante la evaluación periódica que deba hacerse, se compruebe el logro de los objetivos propuestos mediante estos cursos (art. 48).

2.3.1.4 Derechos Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores

Art. 54 son derechos de los trabajadores:

- I. Desempeñar las funciones propias de su cargo y labores conexas, salvo en los casos especiales que no sea de carácter permanente en que, por necesidades del servicio, se requiera su colaboración en otro trabajo o por situaciones de emergencia.
- II. Percibir los emolumentos que le correspondan en el desempeño de sus labores ordinarias y extraordinarias.
- III. Percibir por indemnizaciones y demás prestaciones que les correspondan derivadas de riesgos profesionales.
- IV. Recibir los estímulos y recompensas conforme a las disposiciones especiales relativas.
- V. Participar en los concursos escalafonarios y ser ascendidos cuando el dictamen respectivo los favorezca.
- VI. Disfrutar de los descansos y vacaciones que fija la Ley y estas Condiciones.
- VII. Obtener licencias con y sin goce de sueldo, de acuerdo con la Ley y las normas específicas que para el caso expida la Dirección de Administración de Recursos Humanos, mismas que deberán ser validadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- VIII. Recibir trato decoroso de parte de sus superiores y subalternos.
- IX. Cambiar de adscripción a solicitud del interesado o por permuta, en los términos de estas condiciones.
- X. Al reintegrarse al servicio, después de ausencia por enfermedad o maternidad, ocupar el puesto que desempeñaba al ausentarse.
- XI. Ser reinstalado en su empleo y percibir los salarios caídos si obtiene laudo favorable del Tribunal, que haya causado ejecutoria.

- XII. Continuar ocupando su empleo, cargo o comisión al obtener libertad caucional, siempre y cuando no se trate de procesos por delitos oficiales o patrimoniales en perjuicio del Organismo.
- XIII. Obtener permisos para asistir a las asambleas y actos sindicales, previo acuerdo del Titular del Organismo, a solicitud del Sindicato.
- XIV. En casos de incapacidad parcial permanente que le impida desarrollar sus labores habituales, ocupar una plaza distinta que puedan desempeñar, siempre que dicha plaza esté disponible.
- XV. Recibir un aguinaldo anual.
- XVI. Participar en las actividades deportivas que se convengan entre el Organismo y el Sindicato.
- XVII. A las madres trabajadoras que no reciban atención por parte de las estancias de bienestar infantil oficiales, el Organismo les otorgará el importe de 5 días de salario mínimo vigente en el Distrito Federal mensuales por un solo hijo, cuya edad no sea menor de 45 días ni mayor de 6 años.
- XVIII. A las madres trabajadoras disfrutar como descanso el día 10 de mayo.
- XIX. Los trabajadores tendrán como descanso el día de su cumpleaños.

Artículo 55. Son Obligaciones de los trabajadores:

- I. Desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las Leyes, Reglamentos, Instructivos, Circulares y demás disposiciones aplicables, todo ello con arreglo a las presentes Condiciones.
- II. Coadyuvar con toda eficacia dentro de sus contribuciones o funciones, a la realización de los planes y programas del Organismo y guardar en todos sus actos completa responsabilidad y lealtad a este.
- III. Observar buenas costumbres dentro del servicio.
- IV. Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.

- V. Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- VI. Cumplir diariamente con su horario de trabajo, asistiendo puntualmente a sus labores.
- VII. No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo en las horas de labores y fuera de éstas, salvo que sea de carácter colectivo para efectos sindicales, previamente autorizados por los responsables de las aéreas correspondientes a solicitud de servicio.
- VIII. Asistir a los centros y cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.
- IX. Responder al manejo apropiado de documentos, correspondencia, valores y efectos que se les confíen con motivo de su trabajo.
- X. Tratar con cuidado y conservar en buen estado los muebles, maquinas y útiles que se les proporcionen, para el desempeño de su trabajo, de tal manera que solo sufran el desgaste propio de su uso normal y deberán informar a sus superiores inmediatos de los desperfectos en los citados bienes tan pronto como lo adviertan.
- XI. Emplear con la mayor economía los materiales que les fueren proporcionados para el desempeño de su trabajo.
- XII. Avisar a sus superiores de los accidentes que sufran sus compañeros.
- XIII. Usar durante sus labores los uniformes y prendas de vestir que, para este efecto proporcione discrecionalmente el Organismo.
- XIV. Tratar con cortesía y diligencia al público.
- XV. Guardar la debida consideración y respeto a sus superiores y a sus compañeros de trabajo.
- XVI. Cumplir con las demás obligaciones que les impone la Ley, estas condiciones, los Reglamentos, Instructivos, Circulares y demás disposiciones aplicables.

Artículo. 58 queda prohibido a los trabajadores:

- I. Desatender su trabajo en las horas laborables, distrayéndose con lecturas o actividades que no tengan relación con el mismo.
- II. Hacer uso indebido o excesivo de los teléfonos.
- III. Distraer de sus labores a sus compañeros y demás personas que presten servicio al Organismo.
- IV. Formar corrillos durante las horas de trabajo, en los locales donde prestan servicios o fuera de ellos.
- V. Desatender avisos tendientes a conservar el aseo y la higiene.
- VI. Abandonar o suspender injustificadamente sus labores.
- VII. Ausentarse de su centro de trabajo en horas laborables o antes de su hora de salida sin el permiso correspondiente.
- VIII. Hacer uso indebido o desperdiciar el material de oficina, el aseo o sanitario que suministre el Organismo.
- IX. Desatender las disposiciones o avisos tendientes a prevenir la realización de riesgos profesionales.
- X. Hacer colectas, tandas, ventas o rifas en el centro de trabajo.
- XI. Usar los útiles y herramientas que se les suministren para objeto distinto del que estén destinados.
- XII. Ejecutar actos que efectúen el decoro de las oficinas a la consideración del público y a la de sus compañeros de trabajo.
- XIII. Introducir bebidas embriagantes, estupefacientes o drogas enervantes al centro de trabajo.
- XIV. Preparar o cocinar alimentos dentro de su centro de trabajo o utilizarlo como comedor en horas laborables.
- XV. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labores, excepto si por razones de su trabajo están debidamente autorizados para portarlas.

- XVI. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, bajo la influencia de enervantes o no estar en pleno uso de sus facultades debido a la ingestión de productos medicamentosos.
- XVII. Hacer anotaciones falsas o impropias en las tarjetas de registro de asistencia del personal o permitir que otro lo haga.
- XVIII. Hacer anotaciones inexactas o alteraciones en cualquier expediente o documento.
- XIX. Destruir, distraer u ocultar cualquier documento o expediente oficial.
- XX. Comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del lugar donde el trabajo se desempeñe o de las personas que ahí se encuentren.
- XXI. Causar daños o destruir, materias primas y demás objetos que estén al servicio del Organismo.
- XXII. Incurrir en actos de violencia, inmorales, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o compañeros o contra familiares de unos y otros, ya sea dentro o fuera de los centros de servicio.
- XXIII. Aprovechar de los servicios de sus subalternos en asuntos a las labores oficiales.
- XXIV. Ser procuradores, gestores o agentes particulares y tomar a su cuidado el trámite de asuntos relacionados con el Organismo aún en hora fuera de trabajo.
- XXV. Hacer préstamos en efectivos con interés a sus compañeros de labores.
- XXVI. Hacer préstamos en efectivo con intereses a empleados cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros, pagadores o habilitados, así como retener sueldos por encargo o comisión de otras personas sin que medie orden de autoridad competente.
- XXVII. Dar referencias con carácter oficial sobre el comportamiento y servicios de empleados que hubiese tenido a sus órdenes.
- XXVIII. Solicitar, insinuar o aceptar del público gratificaciones u obsequios para dar preferencia en el despacho de los asuntos, por no obstaculizar su trámite o resolución, o por motivo análogo.

- XXIX. Penetrar o permanecer en las oficinas después de las horas laborables si no cuentan con la autorización del jefe del centro de trabajo respectivo.
- XXX. Proporcionar, sin la debida autorización, documentos, datos o informes de los asuntos del Organismo.
- XXXI. Recibir y transmitir del público mensajes sin que se cubra el importe correspondiente, con excepción de las franquicias legales.
- XXXII. Demorar injustamente el desarrollo de las actividades que tuvieren encomendadas con arreglo a su puesto.
- XXXIII. Abstenerse de ejecutar las actividades que le sean encomendadas por su superior jerárquico conforme a su puesto pretextando haber incluido una determinada tarea de trabajo.
- XXXIV. Dejar de hacer, en la documentación bajo su cuidado, las anotaciones que le sean ordenadas o que deban asentarse de conformidad con los Reglamentos, Instructivos o Circulares correspondientes.
- XXXV. Alterar, modificar, falsificar o sustraer giros, telegramas, comprobantes de pago y, en general cualquier otro tipo de correspondencia del Organismo.
- XXXVI. Demorar, traspapelar o destruir giros, telegramas o cualquier tipo de correspondencia, con el fin de evitar su reparto.
- XXXVII. Las demás que establezcan la Ley, las presentes condiciones y demás disposiciones legales aplicables.

2.3.1.5 De los Estímulos Premios y Recompensas

El organismo otorgara estímulos, premios y recompensas a los trabajadores que se distinguen por su puntualidad, eficiencia, constancia y servicio relevante, independientemente de los de los que establezca la Ley de Premios, Estímulos y Recompensa Civiles (art. 94).

Los estímulos se consideran en (art. 95):

- A. Notas buenas
- B. Notas relevantes o mención honorífica.
- C. Diplomas.
- D. Distintivos.

E. Medallas.

Las recompensas consisten en:

- A. Vacaciones Extraordinarias.
- B. Becas a Instituciones Educativas del país o del extranjero.

Los premios serán en efectivo.

Ninguno de estos estímulos, recompensas o premios eliminan a otro y pueden otorgarse varios cuando el servidor lo amerite, tomando en cuenta, entre otros, los factores siguientes (art. 96):

- I. Las iniciativas valiosas presentadas en bien del servicio.
- II. Los estudios o ensayos que se presenten respecto a las actividades de este Organismo.
- III. Descubrimientos o creación de campos técnicos o científicos que impliquen un perfeccionamiento de los sistemas de trabajo existentes en el mismo.

La selección de los trabajadores que ameriten estímulos, premios o recompensas así como la calificación de los factores que influyen en su otorgamiento, estará a cargo de la Subdirección de Administración de Personal y los concederá el titular del Organismo, con la intervención del sindicato (art. 97).

Se otorgará una nota buena al trabajador que, en un trimestre, desempeñe con exactitud, esmero y puntualidad las labores que la hayan encomendado, observando la disposición que requieran sus funciones y no tengan retardos y faltas de asistencia injustificadas en dicho lapso (art. 98).

Cuando un trabajador asiste a sus labores todos los días hábiles durante tres meses consecutivos y que no tenga ningún retardo, tendrá derecho a una nota buena (art. 99).

La mención honorífica o relevante se otorgará al trabajador que compute en un año, tres o más notas buenas por lo que se hará acreedor además a un premio (art. 100).

Cuando en un plazo de tres meses el trabajador demuestre esmero, eficiencia en las labores, mantenga estas al corriente y en forma sobresaliente, obtendrá una nota buena y puede acumular por este concepto cuatro de ellas en un año (art. 101).

La labor destacada de un trabajador en cuanto a su conducta irreprochable, su actuación meritoria y esfuerzo constante, su cortesía en el trato público, a sus compañeros y a sus superiores, desarrollada durante sus labores y en el curso de tres meses, le hacen acreedor a una nota buena pudiendo acumular hasta cuatro de estas en un año (art. 102).

Una nota buena, cancela en el registro personal del trabajador tres amonestaciones verbales, quedando a su vez sin efecto la nota buena (art. 103).

Dos notas buenas cancelan una amonestación por escrito, quedando sin efecto para el record del trabajador las notas buenas (art. 104).

Las madres trabajadoras con motivo del 10 de mayo tendrán derecho conforme a la disponibilidad presupuestaria a un estímulo equivalente a 8 días de salario mínimo vigente en el D.F., además de un obsequio en especie equivalente a 6 días de salario mínimo general vigente en el D.F. (art. 105).

Cuando un trabajador asista a sus labores todos los días hábiles, durante un mes y no tenga ningún retardo, será acreedor a un incentivo económico de 4 días de salario mínimo vigente en el D.F. No invalidara esta prestación el que goce de un día económico (art. 106).

El Organismo da reconocimiento a la antigüedad en el servicio público, otorgando a sus trabajadores los siguientes estímulos en base a su antigüedad (art. 107):

A los 25 años	\$3,000.00
A los 30 años	5,000.00
A los 40 años	10,000.00
De los 50 años en adelante	15,000.00

El personal operativo de las administraciones telegráficas que labora en la última quincena del mes de diciembre tendrá derecho a 10 días de sueldo por concepto de "Recargo de Servicio" (art. 108).

2.3.2. Código de Conducta de los Servidores Públicos de Telecomunicaciones de México

Dentro de las acciones que prevé la Ley Federal de responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, para garantizar el adecuado cumplimiento de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, es la

elaboración del Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Federal, por ello, la Secretaría de la Contraloría y Secretaría de la Función Pública, en cumplimiento a dicho ordenamiento, publico mediante oficio circular No. SP/100/0762/02 el 31 de julio del 2002 en el Diario Oficial de la Federación, el citado documento en el cual prevalecen los siguientes valores:

- ✓ **Bien Común:** Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad por encima de intereses ajenos al bienestar de la colectividad.
- ✓ **Integridad:** El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad.
- ✓ **Honradez:** El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.
- ✓ **Imparcialidad:** El servidor público actuara sin conceder preferencia o privilegios indebidos a organización o persona alguna.
- ✓ **Justicia:** El servidor público debe conducirse, invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña.
- ✓ **Transparencia:** El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límites que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la Ley.
- ✓ **Rendición de Cuentas:** Asumir plenamente ante la sociedad; la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.
- ✓ **Entorno Cultural y Ecológico:** Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema en donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación.
- ✓ **Generosidad:** El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y con los servidores públicos con quien interactúa.

- ✓ **Igualdad:** El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.
- ✓ **Respeto:** El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortes, cordial y tolerante.
- ✓ **Liderazgo:** El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esta adscrito.

2.3.2.1. Conocimiento y Aplicación de las Leyes y Normas

Compromiso

Difundir, conocer, cumplir y hacer cumplir la normatividad emitida por las diferentes autoridades de la Administración Pública Federal, así como, la que emita el propio Organismo.

Debo

- Conocer, respetar y cumplir y hacer cumplir la normatividad que rige mi actuar como servidor público, así como promover que mis compañeros lo hagan de la misma manera.
- Desempeñar las funciones inherentes a mi cargo, puesto o comisión con estricto apego a la normatividad aplicable y promover que el personal a mi cargo se apegue a la misma.
- Conocer y ejercer mis derechos y obligaciones a fin de asumir debidamente mi responsabilidad como servidor público.
- Observar y dar cumplimiento a lo establecido en los manuales de organización, política y procedimientos y sus actualizaciones, así como, las mecánicas operativas establecidas por áreas diferentes a la que pertenezco, cuando sus procesos interaccionen con mis funciones.

No Debo

- Elaborar procedimientos que no definan o delimiten la responsabilidad de los servicios públicos participantes.

- Hacer o permitir la aplicación de normas y procedimientos que abran espacios para interpretaciones discrecionales que afecten el desempeño de las áreas del Organismo.
- Desconocer mi participación en procesos implementados para regular la operación de otras áreas, cuando exista interacción de funciones.
- Aplicar a criterios propios las disposiciones legales y normativas.
- Aplicar indebidamente las disposiciones legales y normativas en perjuicio o beneficio propio o de terceros.

2.3.2.2. Desempeño del Cargo Público

Compromiso

Ejecutar mis funciones con estricto apego a los objetivos propios del cargo encomendado y en función a la Estructura Orgánica de Telecomm.

Debo

- Ejecutar mis funciones con estricto apego a los objetivos propios de mi cargo.
- Actuar con transparencia y conducirme siempre con honestidad y congruencia, procurando en todo momento que prevalezca el interés público.
- Ejecutar los procedimientos del Organismo para lograr la misión institucional, aportando el máximo de capacidad, conocimientos y esfuerzo.
- Propiciar el flujo de información que coadyuve a la consecución de las metas programadas.
- Dar instrucciones claras y precisas para respetar y hacer respetar los tiempos requeridos o establecidos para el desarrollo de los procesos que optimicen el desempeño del trabajo en equipo.
- Asumir la responsabilidad de los actos que realice a nombre de Telecomm.
- Actuar con compromiso y lealtad en el cargo que desempeño y a favor de los objetivos y metas de Telecomm.

- Establecer los controles necesarios, para atender en tiempo y forma los asuntos de mi competencia.
- Mantener la imagen institucional.
- Ofrecer a mis compañeros de trabajo un trato basado en el respeto mutuo, en la cortesía y la equidad, sin importar la jerarquía.

No Debo

- Poner en riesgo los principios y fines del servicio público, el patrimonio del Organismo o la imagen que de este se proyecta a la sociedad.
- Solicitar, aceptar u ofrecer dinero, dadas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas, directa o indirectamente para mí o para terceros.
- Aceptar o solicitar que se me ofrezcan privilegios o gratificaciones por hacer o dejar de hacer las funciones inherentes a mi cargo.
- Influir en las decisiones de otros servidores públicos, con el propósito de lograr provecho o ventaja personal, familiar o para terceros.
- Inducir a mis compañeros para que favorezcan o perjudiquen a terceros, utilizando recursos del Organismo.
- Hacer uso indebido de una posición o jerarquía para faltar al respeto, hostigar, amenazar, acosar o bien, ofrecer un trato preferencial injustificado a mis colaboradores y compañeros.
- Permitir que por negligencia, error inexcusable o dolo se cause algún perjuicio al Organismo.

2.3.2.3. Desarrollo Profesional Permanente e Integral

Compromiso

Propiciar permanentemente las oportunidades de actualización y formación profesional de los empleados del Organismo para el mejoramiento y alto desempeño de las actividades.

Debo

- Participar en los cursos de capacitación y desarrollo que brinde y promueva el Organismo, así como otras instituciones.

- Fomentar e incentivar la participación del personal a mi cargo en las actividades de capacitación y desarrollo.
- Adquirir hábitos de mejora continua, innovación y creatividad para ofrecer un mejor servicio.
- Reconocer el esfuerzo, dedicación y buen desempeño en el desarrollo de las actividades del personal a mi cargo, mediante su promoción a cargo de mayores responsabilidades que se encuentren vacantes.
- Solicitar y proponer los recursos de capacitación necesarios para mi desarrollo profesional, así como el del personal a mi cargo.
- Participar como instructor en los cursos de capacitación que se implementen, conforme a los programas que se establezcan y en función al tiempo que se pueda dedicar a esta actividad.
- Hacer del conocimiento de nuestros compañeros o subordinados la información o habilidades adquiridas en los eventos de capacitación a que asistimos.
- Reconocer los meritos obtenidos por mis colaboradores y compañeros, evitando apropiarme de sus ideas o iniciativas.
- Realizar lo necesario para que el personal de Telecomm, conozca los servicios que ofrece el Organismo.
- Promover una conducta proactiva e institucional que coadyuve al logro de las metas del Organismo.

No Debo

- Obstaculizar el desarrollo personal y profesional de los empleados y funcionarios del Organismo.
- Desertar de los cursos sin causa justificada.
- Desaprovechar las oportunidades que se me presenten para actualizar mis conocimientos y elevar mi desarrollo profesional.
- Realizar evaluaciones de desempeño del personal en forma subjetiva.

- Poner obstáculos al acceso de mis colaboradores a oportunidades de desarrollo académico, profesional y humano, cuando estas no interfieran en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.
- Involucrar en los cursos de capacitación y desarrollo que realice el Organismo, comentarios, doctrinas o corrientes negativas que se contrapongan a las establecidas en el Organismo.
- Influenciar en la actitud de los participantes en los cursos con temas negativos y que no tengan relación alguna con mis actividades dentro del Organismo.
- Acreditarme como profesionista cuando no cuento con el título profesional correspondiente.

2.3.2.4. Puntualidad

Compromiso

Coadyuvar en el cumplimiento de los horarios establecidos para todas las actividades que se desarrollan en el Organismo (entrada, hora de comida, salidas, reuniones, junta de trabajo, talleres, cursos, seminarios, etc.)

Debo

- Dar cumplimiento estricto al horario de comida, haciendo el esfuerzo por ajustarnos a este lapso evitando tener que compensar el tiempo posteriormente.
- Iniciar puntualmente mi trabajo, aprovechando de igual forma el tiempo de mi jornada para realizar exclusivamente las responsabilidades y funciones asignadas.
- Respetar el tiempo de los demás, siendo puntuales en los compromisos de trabajo.
- Respetar los horarios de inicio y fin de labores.

No Debo

- Prolonga más de lo estrictamente necesario e injustificadamente la pausas que se presenten durante nuestro horario de trabajo.
- Hacer cambios en el horario de trabajo sin aviso o autorización, afectando así la jornada laboral.

- Retardar por incapacidad o falta interés la solución de alguna situación derivada de mi responsabilidad.
- Permanecer en las instalaciones del Organismo, después del horario establecido, salvo autorización superior o en caso excepcional.

2.3.2.5. Quejas y Denuncias

El Órgano Interno de Control, en el ámbito de sus atribuciones, aplicara las sanciones a que se hagan acreedores los servidores públicos que incurran en conductas contrarias a las establecidas en el presente Código de Conducta.

Las sanciones disciplinarias se aplicaran de conformidad con el Artículo 13 de la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, las cuales consisten en:

Sanciones por falta administrativas

- Amonestación privada o pública;
- Suspensión de empleo, cargo o comisión por un período no menor de tres días ni mayor a un año;
- Destitución del puesto;
- Sanción económica, e
- Inhabilitación temporal para desempeñar empleos cargos o comisiones del servicio público.

Cuando no se cause daños o perjuicios, ni exista beneficio o lucro alguno, se impondrán de seis meses a un año de inhabilitación.

Cuando la inhabilitación se imponga como consecuencia de un acto u omisión que implique beneficio o lucro, o cause daños o perjuicios, será de un año hasta diez años si el monto de aquellos no excede de doscientas veces el salario mínimo general mensual vigente en el Distrito Federal y de diez a veinte años si excede de dicho límite. Este último plazo de inhabilitación también será aplicable por conducta grave de los servidores públicos.

En caso de infracciones graves, se impondrá, además la sanción de destitución.

CAPITULO III

3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar la falta de mecanismos y oportunidades en materia del desarrollo tanto personal como laboral de los trabajadores del Organismo Descentralizado de Telecomunicaciones de México, de la Gerencia Estatal de Chiapas.

El tipo de investigación llevada a cabo es cualitativa con enfoque descriptivo, toda vez que el objeto de investigación es la persona en su contexto laboral y personal ya que las creencias, acciones, valores, actitudes y aptitudes definen mucho de su comportamiento y percepción laboral, lo que conlleva a la diversidad de formas de ser y de pensar por lo que la convivencia se puede tornar difícil; por tal motivo se realizaron entrevistas a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Los actores proporcionan datos relativos a su conducta o actitud a través de opiniones, deseos, expectativas, etc. Las preguntas que se realizaron en las entrevistas se aplicaron tanto a mandos medios como a personal operativo, para conocer las perspectivas de cada uno de ellos. Las preguntas para mandos medios están encaminadas a conocer la forma de evaluar al personal así como conocer los mecanismos y factores utilizados o tomados en cuenta para proponer al personal para la obtención de los estímulos y recompensas que otorga Telecomunicaciones de México como son: **¿Qué mecanismo aplica para la elección del personal para el otorgamiento de los estímulos?, ¿Considera que la forma de evaluar al personal para los estímulos es la correcta y no causa división entre el personal?**. Las preguntas realizadas al personal operativo están encaminadas a conocer el grado de satisfacción y de pertenencia que el empleado tiene con el organismo; así como identificar sus aspiraciones en un futuro próximo dentro o fuera de Telecomunicaciones de México, por lo que se realizaron las siguientes preguntas: **¿Consideras haber progresado dentro del organismo?, ¿Qué tipo de satisfacciones has obtenido de Telecomm?, ¿Qué ha hecho para que Telecomm sea mejor como organismo?, ¿Qué planes tienes para un futuro próximo dentro de tu vida personal y laboral?, ¿Qué propondrías para mejorar las relaciones tanto personales como laborales dentro del organismo?, ¿Qué piensas de los estímulos que Telecomm otorga a sus empleados?**

Asimismo se aplicaron encuestas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Éstas permiten estandarizar los datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico. También se analizó la información existente en materia de Clima Organizacional que cada año la empresa aplica a través de su página web a toda la República Mexicana donde Telecomunicaciones de México tiene presencia y se ponderaron los resultados con los obtenidos en la Gerencia Estatal de Chiapas. Asimismo se presentaron cuadros en donde se muestra el nivel académico del personal existente en Telecomunicaciones de México Chiapas centrándonos en el personal que labora en Gerencia Estatal en el estado de Chiapas, y con ello determinar si la profesionalización es un elemento clave en la mejora del clima Organizacional.

Por último se realizaron algunas propuesta para la mejora de los mecanismos existentes y la implementación de algunos otros que conlleven a la mejora del Clima Organizacional.

3.2. PROPOSICION

“Con la implantación de un programa de profesionalización, así como aumentar la motivación al personal de Telecomunicaciones de México se logrará una mejor productividad en el ejercicio de sus labores”

Esta profesionalización se debe dar en su más amplio significado no solamente como una preparación académica que le permita al trabajador alcanzar un grado de estudio mayor al que actualmente tiene.

La profesionalización le permitirá al personal de Telecomunicaciones de México Gerencia Chiapas, manejarse con una mayor seguridad permitiéndole a su vez visualizar diversas soluciones a las problemáticas que se le presenten en sus labores y abordarlas con soluciones múltiples de acuerdo a su conocimiento adquiridos llámese capacitación o grado de estudio, es decir tendrá una mejor perspectiva.

La obtención de estudios permite al personal una mayor seguridad a nivel personal lo que proyectará también al realizar sus labores ya que serán más capaces al aplicar sus conocimientos académicos y lógicamente la experiencia obtenida durante los años de trabajo en pro de la mejora laboral. Si a este conocimiento le agregamos capacitación se lograra afianzar más la seguridad del personal el cual se sentirá capaz de realizar cualquier labor que se le encomiende. La realización de sus labores de una

mejor forma, conlleva a un reconocimiento de sus superiores, esta situación se verá reflejada en la persona al mostrar una actitud de satisfacción.

El reconocimiento tanto intrínseco como extrínseco que el organismo proporcione al personal permitirá aumentar su autoestima personal que conlleve a tener o mantener una relación interpersonal con sus compañeros de forma armoniosa, permitiendo con ello mejorar el clima organizacional que impera actualmente en el organismo Telecomunicaciones de México.

3.2.1 Determinación de Variables

Variable Independiente

- **Profesionalizar:** ejercer habitualmente y remuneradamente una determinada actividad intelectual o manual.

Variables Dependientes

- **Mejora:** perfeccionar algo, haciéndolo pasar de un estado bueno a uno mejor.
- **Clima Organizacional:** es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

3.2.2. Selección del Universo de Investigación

El universo de investigación es un conjunto de elementos comunes entre sí, respecto a una situación en particular a dilucidar. La presente investigación, comprende un universo de 80 trabajadores de Telecomunicaciones de México Gerencia Estatal en Chiapas.

La muestra por conveniencia fue de 25 trabajadores, sin embargo únicamente 14 personas estuvieron dispuestas a contestar la encuesta y la entrevista.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	A	B	C	D	NO OPINARON	TOTAL
1	0	0	6	8	0	14
2	1	4	9	0	0	14
3	0	3	3	8	0	14
4	3	0	2	6	3	14
5	7	1	3	3	0	14
6	2	6	2	4	0	14

CUESTIONARIO GRADO MOTIVACIONAL DEL PERSONAL

PREGUNTA	SI	NO	NO OPINARON	TOTAL
1	4	10	0	14
2	6	8	0	14
3	10	4	0	14
4	3	11	0	14
5	3	11	0	14
6	1	12	1	14

CAPITULO IV

4.1. Análisis e Interpretación de la Información

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario: **“Motivación al personal”** aplicado en la investigación.

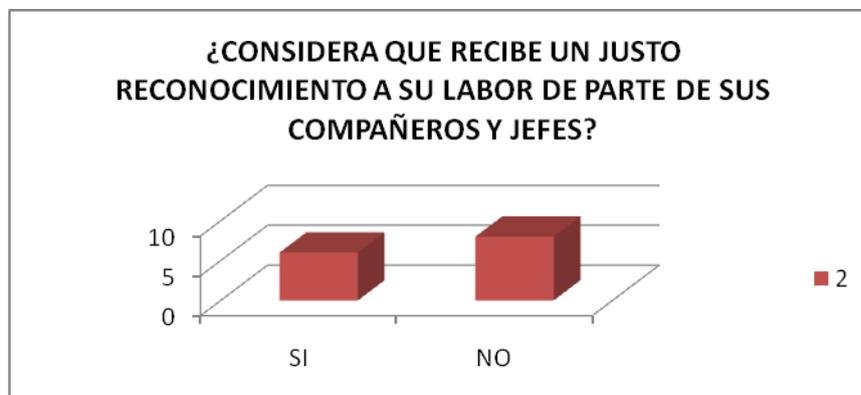
Respecto a la pregunta 1 que cuestiona: ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



Interpretación

Podemos constatar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta que el 71% del personal considera que no existe dicho compañerismo, mientras que únicamente el 29% opina que sí se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.

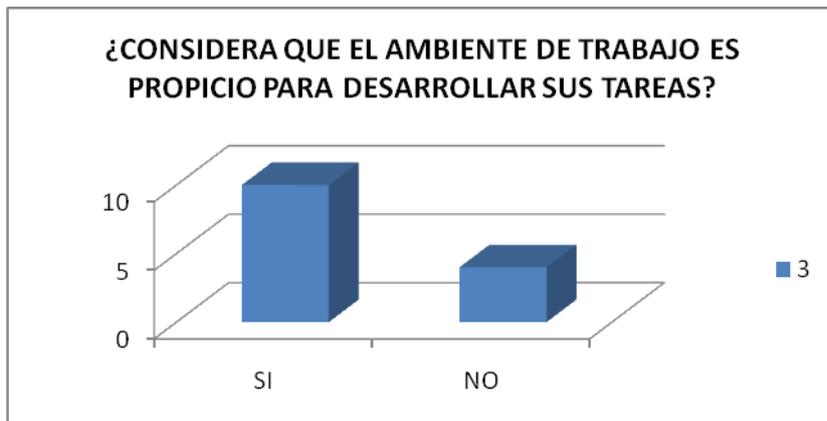
Respecto a la pregunta 2 que cuestiona ¿Considera que recibe un justo reconocimiento a su labor de parte de sus compañeros y jefes?



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 57% del personal encuestado considera que no recibe un justo reconocimiento a su labor y el 43% indica que si es reconocida su labor dentro del organismo.

Respecto a la pregunta 3 que cuestiona ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?



Interpretación

De lo anterior, el 71% opina que su ambiente laboral es el propicio para desarrollar su trabajo, mientras que el 29% opina lo contrario.

Respecto a la pregunta 4 que cuestiona ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo la misma influencia en la toma de decisiones?

Interpretación

De la pregunta anterior podemos constatar que el 79% del personal considera que sus opiniones y sugerencias no son consideradas para la toma de decisiones dentro del organismo y mucho menos tienen un tipo de influencia; mientras que el 21% considera que sus opiniones por lo menos han tenido algún tipo de influencias en la toma de decisiones.



Respecto a la pregunta 5 que cuestiona ¿Cree que si trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la empresa?



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 79% del personal considera no tener posibilidades de progreso dentro de la empresa y el 21% considera que trabajando duro podrían ser elegibles para puestos mayores.

Respecto a la pregunta 6 que cuestiona ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

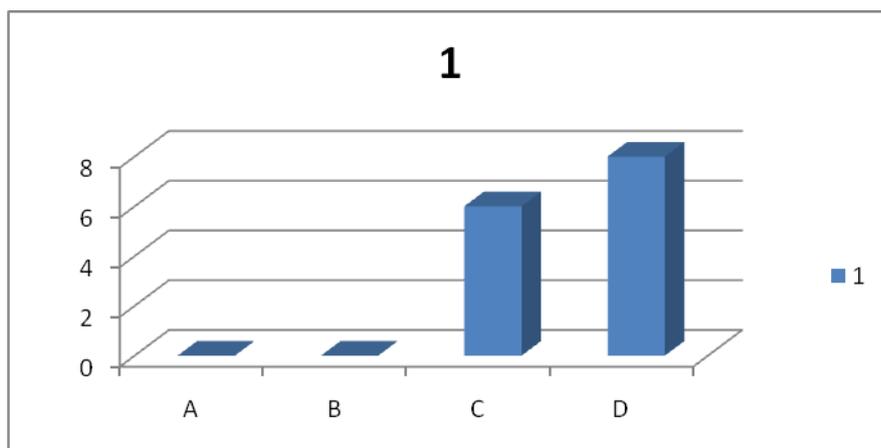


Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la el 92% del personal considera que no recibe un salario justo a su trabajo, mientras que el 8% considera que si.

A continuación se presenta el análisis y consecuentemente la interpretación de resultados del cuestionario de “**Clima Organizacional**” aplicado al universo de esta investigación.

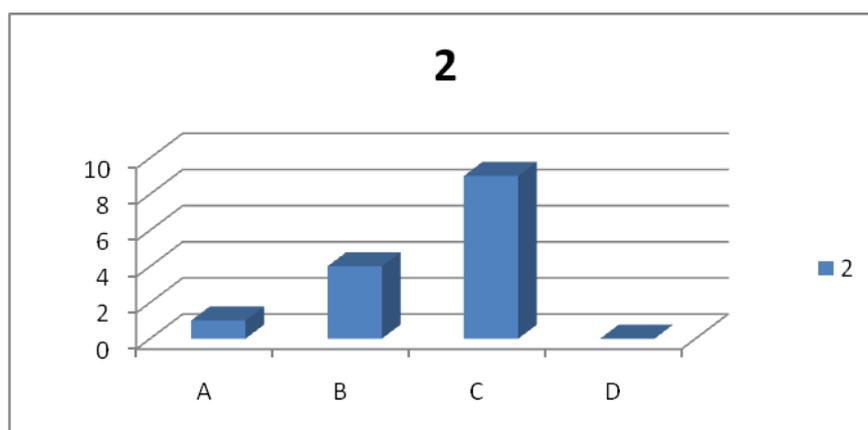
Respecto a la pregunta 1 que cuestiona: Su sentimiento hacia su jefe inmediato con respecto a la confianza que él siente hacia usted es de:



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 57% opinan que su jefe le tienen plena confianza en la realización de su trabajo, permitiendo con ello autonomía; mientras que el 43% del personal considera que le tiene confianza en algunas funciones dentro de su labor pero no en todas, teniendo que consultar constantemente en algunas de las labores con su jefe.

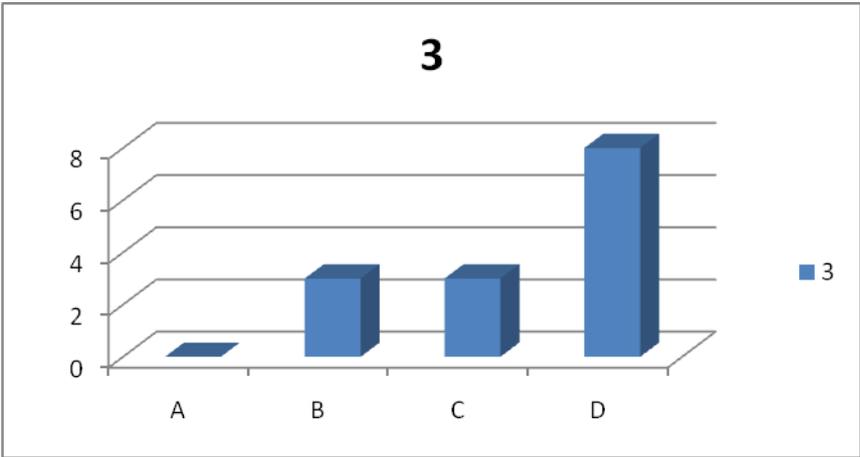
Respecto a la pregunta 2 que cuestiona: en el momento de tomar una decisión (sea de relevancia o no) su jefe:



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 64% del personal indica que las decisiones son tomadas por el jefe, el 29% opina que algunas decisiones son tomadas por el jefe y otras son tomadas por ellas y solo el 7% indica que las decisiones son tomadas por el jefe y posteriormente las distribuye al personal que corresponda.

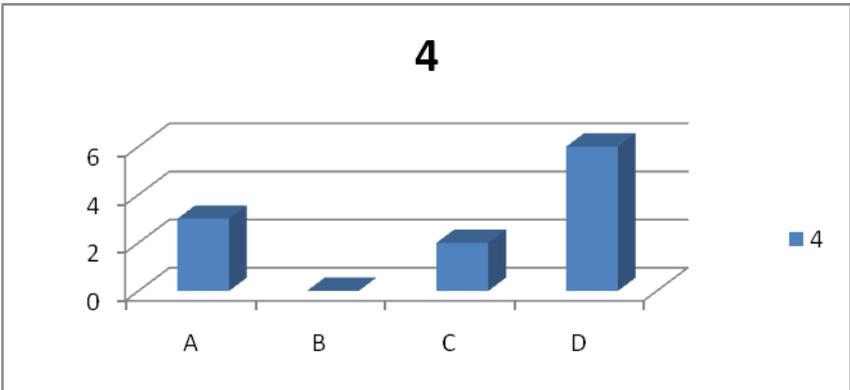
Respecto a la pregunta 3 que cuestiona: la comunicación en su coordinación y/o departamento se caracteriza por ser:



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 57% opinan que la comunicación se da de forma ascendente y descendente; es decir existe comunicación entre todos y el 22% indica que la comunicación se da con cierta amabilidad por parte de los jefes y con precaución por parte de los trabajadores y únicamente el 21% del personal indica que la comunicación con el jefe se da únicamente cuando existe alguna duda en la tarea que debe realizarse.

Respecto a la pregunta 4 que cuestiona: cuando en algún momento su jefe le llamo la atención por alguna falta, este:

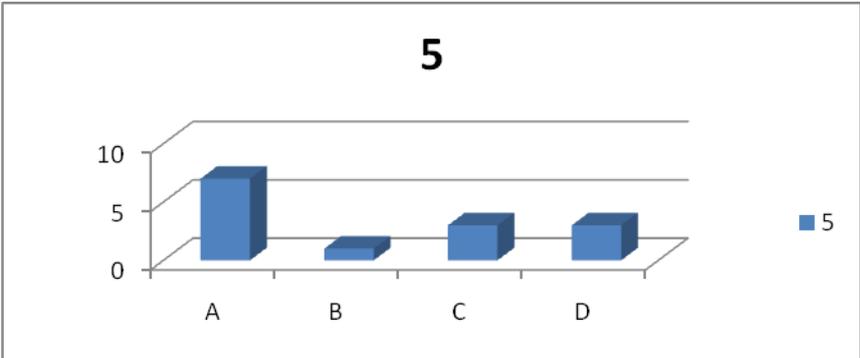


Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 55% opinan que son un equipo de trabajo por lo que cuando existe un error este es error de todos; sin embargo el 27% de

los encuestado indica que cuando existe una falta el jefe infunde temor a través de las amenazas y castigo y solo el 18% del personal dice que el trato del jefe es bueno cuando haces las cosa bien y te castiga cuando haces las cosas mal.

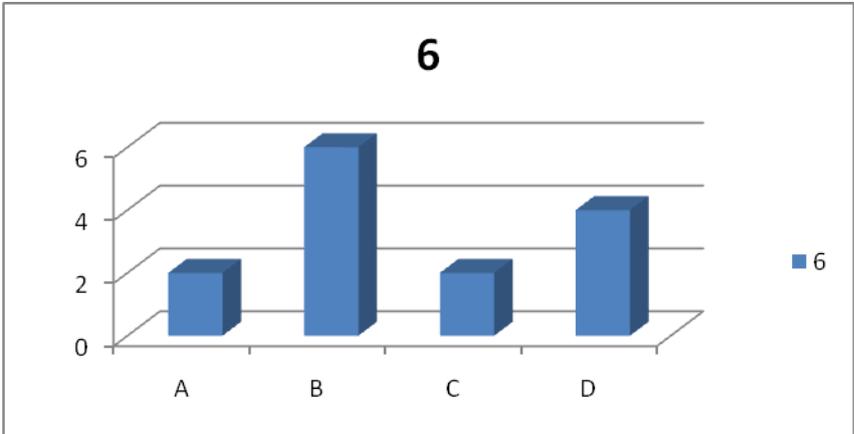
Respecto a la pregunta 5 que cuestiona: dentro de su departamento en el cual se desempeña se acostumbra trabajar:



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 50% opinan que al realizar sus labores existe poca participación del jefe y que su forma de trabajar es en equipo; sin embargo el 22% del personal indica que existe poca interacción del jefe en la forma de desempeñar su labor y el 21% considera que se trabaja en equipo y que el jefe tiene mucha interacción con el mismo y únicamente el 7% considera que existe poco trabajo en equipo y que el jefe interactúa poco en cómo se realiza el trabajo.

Respecto a la pregunta 6 que cuestiona: al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad usted los toma:



Interpretación

De lo anterior, es posible observar que el 43% reconoce las ordenes como tal sin embargo tiene libertad de sugerir o hacer comentarios, el 29% acata directamente las ordenes pues estas siempre se discuten antes de implementarlas, existe un 14% que acepta abiertamente los objetivos y las ejecuta como tal y el otro 14% considera que a los objetivos como ordenes únicamente.

A continuación se presenta el análisis y consecuentemente la interpretación de resultados de la **entrevista realizada al personal operativo** que accedió a ser entrevistado.

Con respecto a la pregunta 1 que cuestiona: Consideras haber progresado dentro del organismo desde tu ingreso.

La mayoría opinó que desde su ingreso al organismo, han sido poco los apoyos para subir de nivel e indicaron que los jefes no promueven o solicitan dichos niveles para su personal, incluso algunos indican que desde que ingresaron no han recibido ninguna promoción y estas personas se muestran desmotivadas con respecto a su labor.

Con respecto a la pregunta 2 que cuestiona: Qué tipo de satisfacciones has obtenido de Telecomm.

La mayoría de los entrevistados indicaron que la satisfacción viene únicamente de la cuestión personal y que lo han obtenido al sentirse bien al ejercer su labor y que muchos de ellos no han sido incentivados con los estímulos que en la Ley General del trabajo se contemplan siendo únicamente beneficiados los que le caen bien al jefe o los familiares y/o amigos de los líderes sindicales los cuales son muchos los que laboran en el organismo.

Con respecto a la pregunta 3 que cuestiona: Que has hecho para que Telecomm sea mejor como organismo

Según las entrevistas la mayoría dice que con realizar su trabajo ya hacen mucho por el organismo pues están cumpliendo su labor; sin embargo ninguna de ellas manifiesta haber hecho alguna propuesta o mejora hacia el trabajo que realiza simplemente lo siguen realizando como desde antaño se ha llevado, dejando de lado las nuevas necesidades laborales que se dan.

Con respecto a la pregunta 4 que cuestiona: Que planes tienes para un futuro próximo dentro de tu vida personal y laboral.

La mayoría del personal entrevistado muestra apatía sobre esta pregunta indicando que únicamente desean cumplir con el tiempo para irse de TELECOMM y que esperan los dichos retiros voluntarios con bono para retirarse y algunas otras personas indican que solo esperan una mejor opción laboral para dejar el organismo; a nivel personal únicamente tres personas manifestaron su deseo de seguir estudiando para y con ello poder aspirar a un mejor puesto e incluso poder aspirar a una mejor oportunidad de trabajo en otra institución ya sea pública o privada. Actualmente hay dos personas cursando estudios a nivel licenciatura y otra nivel medio superior (prepa).

Con respecto a la pregunta 5 que cuestiona: Que propondrías para mejorar las relaciones tanto personales como laborales dentro del organismo.

La mayoría del personal dice que deben de darse un trato de forma más equitativa por parte de los jefes hacia el personal que labora, dejando de lado el machismo ya que se otorgan muchas concesiones a algunas personas sean hombres restringiendo a las mujeres a los mismos permisos; así mismo piden se reestructuren las cargas laborales, pues comentan que algunos tienen mucho trabajo mientras otros casi nada e incluso nada.

Con respecto a la pregunta 6 que cuestiona: Que piensas de los estímulos que Telecom otorga sus empleados.

La mayoría del personal entrevistado indica que los estímulos no son tales ya que no cumplen la función de darse al personal que lo merece por su aportación o realización del trabajo de forma eficiente y eficaz; tales estímulos se otorgan básicamente al personal que es lambiscón hacia el jefe o el mandadero, amigo o simplemente se rola entre el personal existente, lo que demerita su valor.

A continuación se presenta el análisis y consecuentemente la interpretación de resultados de la **entrevista realizada al niveles medios** dentro del organismo después de haberse llevado a cabo la entrevista al personal operativo y que accedió a ser entrevistado.

Con respecto a la pregunta 1 que cuestiona: Para las propuestas de los estímulos y reconocimientos ¿qué mecanismos aplican para la elección del personal a los que se les otorgara?

La mayoría de los jefes indicaron que basan únicamente en el llenado de formatos los cuales son enviados por áreas centrales los cuales se les da a los jefes inmediatos para llevar a cabo el llenado de los mismos. Al preguntarles que si era verdad que los estímulos eran rolados entre el personal ellos indicaron que así se hace para ser equitativos con todos, por lo que para proponer a la persona que le toca, las calificaciones son manipuladas para que obtenga la mayor calificación y sea seguro su propuesta.

Con respecto a la pregunta 2 que cuestiona: ¿Considera que la forma de evaluar al personal para los estímulos es lo correcto y no causa división entre el personal?

La mayoría de los jefes indicaron que el fin de rolar los estímulos es precisamente evitar la división entre el personal y que le toque a cada uno y que se consideran al personal que realiza con mas esmero su trabajo para ser los primero en ser considerados para tal beneficio; así mismo comentan que la forma de llevar estas valuaciones depende de la forma de trabajar del gerente toda vez que como en Chiapas se han cambiado a muchos algunos de los que llegaron quisieron darle el valor que ha perdido el estímulo. Por lo que para otorgarlo se evaluaba al personal que lo merecía en pro de su actitud hacia la realización de sus labores dentro del organismo; sin embargo no se pueden concretar este objetivo toda vez que se cambio nuevamente al gerente y el entrante dice que debe de rolarse entre todo el personal.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No cabe duda que el Recurso Humano es uno de los recursos más difíciles de mantener, tratar y recompensar dentro de una organización, toda vez que son seres pensantes con una formación religiosa y culturales diferentes y por consiguiente prioridades y/o metas diferentes; pero entonces qué hacer o qué mecanismos llevar cabo para que estas personas formen un vinculo con el organismo donde trabajan.

Es necesario complementar esa formación que traen desde sus primeros años con el plan del Organismo Telecomunicaciones de México y luchar para mantenerlo vigente en este mundo globalizado y de constantes innovaciones tecnológicas que amenazan con dejarlo obsoleto y sacarlo adelante, y así mantener la fuente de trabajo de la que dependen miles de familias en todo el país, y específicamente en el estado de Chiapas, que es donde se realizó esta investigación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Motivación al Personal

Referente a la encuesta Motivación al personal aplicada al personal de Telcomunicaciones de México, podemos concluir que en el organismo no se fomenta el compañerismo entre el personal y que las únicas relaciones que se dan son por amistad entres unas cuantas personas creando con ellos círculos cerrados; donde pocos o nadie puede ingresar. Estas relaciones conllevan a fuertes problemas dentro de Telecomm al tener personal individualista o que únicamente desean trabajar con la persona que se llevan bien, por lo que no se puede trabajar en equipo. Asimismo, el personal siente que no recibe un reconocimiento justo a su labor. Esta situación trae consecuencias al realizar su trabajo sin esmero; cumpliendo únicamente con su horario, dejando de lado las responsabilidades laborales asignadas. Si además le agregamos que las opiniones y sugerencias dentro del organismo por parte del personal no son consideradas por el jefe, sin importar que estas sugerencias permitan una mejora en tiempo y costo dentro de la institución y por supuesto sin faltar a las normatividad con que cuenta la institución. Todo esto se da porque es como se ha venido trabajando y les da miedo llevar acabo cambios, por lo que la actitud del la mayoría del personal es únicamente operativo; es decir, hacer únicamente lo que se le

mande.

En las instituciones gubernamentales como Telecomunicaciones de México la forma de subir de nivel y aspirar a un puesto mejor económicamente hablando es a través de la creación de plazas de niveles mayores (cosa que rara vez sucede), o por jubilaciones del personal; por lo que el personal que actualmente labora no considera tener posibilidades de progreso dentro del organismo, Este sentimiento es constante ya que los ascensos son pocos y se dan de forma muy esporádica, por lo que existe poco personal que tiene el compromiso de trabajar duro y realizar su labor de la mejor manera, incluso en ocasiones no desean siquiera ser movidos de sus actividades actuales; es decir, desean ganar más pero sin mayor responsabilidad y actividades de las que ya realizan. Estos empleados consideran tener el beneficio de mejores niveles sin responsabilidades; únicamente basado en la antigüedad que tienen dentro del organismo. Cabe mencionar que la distribución de la carga laboral entre el personal no va de la mano con las remuneraciones percibidas por el mismo.

Clima organizacional

Con referencia al Clima Organizacional imperante en Telecomm podemos constatar que la mayoría del personal considera que su jefe inmediato le tiene plena confianza en la realización de su trabajo, mientras otros indican que su jefe le tiene confianza en la realización de ciertas tareas pero que en otras actividades no, se puede constatar que esta confianza está vinculada con la importancia de la labor y la forma en que el personal la desarrolla. Este sentir también se da de acuerdo al jefe ya que la presente investigación se dio con personal de diferentes áreas por lo que los jefes juegan un papel muy importante en el sentimiento de aprobación de las labores de su personal, aunado a esto, también se debe considerar la importancia de la labor que se lleva a cabo.

Así mismo podemos ver que en la toma de decisiones, sean relevantes o no, la mayoría son llevadas a cabo por el jefe y muy pocas son tomadas por el personal. Esto se da básicamente por el contexto gubernamental existente: “yo mando y tu obedeces”. La comunicación existente en Telecomm se da de forma ascendente, descendente y lateral, es decir, que podemos comunicarnos y dar nuestras opiniones o sugerencias hacia la situaciones existente en nuestro centro de trabajo, sin embargo estos canales no son utilizados para este fin.

Con respecto a los errores que ese cometen a la hora de realizar las labores podemos decir que el sentimiento de la mayoría del personal es que el error de uno es error de todos y que algunos jefes se manejan mediante castigos, amenazas y recompensas, causando temor de las consecuencias a estos errores; sin embargo este sentimiento indica la poca responsabilidad que al realizar sus labores tiene la mayoría del personal al sentir que ellos son los menos culpables al cometerlos y que únicamente la parte de recompensa, beneficios o felicitaciones le corresponde individualmente, atribuyéndoselos como logros personales; es decir, que el personal no quiere tener consecuencias negativas a sus actos, situación que lleva al cumplimiento de sus actividades como consecuencia de ordenes únicamente.

Entrevista

Las desventajas de la entrevista son las limitaciones en la expresión oral, inhibición ante el entrevistador, a diferencia de los que tienen mejor elocuencia, seguridad y fluidez verbal. En muchas ocasiones es también común encontrar personas que mienten, deforman o exageran las respuestas o existe un divorcio parcial o total entre lo que dicen y hacen, entre la verdad y lo real, así también como tabúes que solo producen rechazo al responder. Por lo que al realizar la entrevista se puso atención a la actitud de la persona al contestar, obteniendo los siguientes resultados:

El personal no considera haber progresado dentro del organismo desde su ingreso toda vez que las oportunidades de ascenso son pocas e incluso nulas, y que las satisfacciones que han obtenidos son de índole personal pues pocas veces han recibido algún tipo de reconocimiento hacia su labor y algunos incluso no han sido beneficiados con los estímulos que se otorgan dentro de Telcomunicaciones de México. Este sentir conlleva a tener pocas aspiraciones de índole laboral, pero lo más importante es que ni siquiera lo tienen a nivel personal, se encuentran totalmente desanimadas esperando únicamente el cumplir con los tiempos requeridos para su jubilación o esperando que se den los programas de retiros voluntarios con apoyo; sin embargo es poco el personal que puede aspirar a estos retiros pues existen otros que tienen poco tiempo de laborar dentro del organismo. Esta situación los lleva a buscar otras alternativas de trabajo fuera de Telecomm pero la amplia competencia les limita, lo que hace que se conformen y sigan en donde se encuentran.

Al momento de cuestionarlos sobre que han hecho para que telecomunicaciones de México sea mejor como organismo, la mayoría acertó comentar

que al realizar su trabajo ya estaban haciendo mucho por el organismo, situación que demuestra la poca empatía que el personal tiene con Telecomm ya que no se manejó siquiera el hacer su trabajo de forma eficaz sino únicamente cumplir con su labor, inclusive, muchos indicaron que con cumplir con su horario era más que suficiente ya que el sueldo que perciben no es muy alto.

Referente a la pregunta donde se les pide indique que harían para mejorar las relaciones laborales dentro del organismo el personal indicó que la equidad en trato por parte de los jefes era necesario ya que existían preferencias hacia algunas personas hablando del genero, ya que por ser mujeres se les permite más que si fueran hombres (permisos, tolerancia, vacaciones, etc.) que gozan de mayor libertad para ir y venir dentro y fuera del organismo, e inclusive, existen empleados que no tienen responsabilidades dentro de Telecomm; es decir, no tienen una labor asignada y cumplen únicamente con el tiempo de su jornada laboral, mientras otras personas tienen una sobrecarga laboral que no va de acuerdo a la remuneración recibida.

Con referencia a los estímulos que el organismo otorga a su personal los entrevistados los demeritan toda vez que no cumplen su función de estímulo como su nombre lo indica, ya que son otorgados a todo el personal de forma rotatoria y no porque el personal sobresalga en la realización de sus labores dentro del Organismo; es decir, que se otorgue al que efectivamente lo merezca.

Al cuestionar a los jefes referente a los mecanismos para el otorgamiento de estos estímulos ellos comentaron que siguen las reglas establecidas que consisten en el llenado de unas cédulas preestablecidas que son enviadas por áreas centrales, donde se califica a los empleados, pero que como los estímulos se rolan entre el personal hay que calificar con un puntaje mayor al empleado que le corresponda en esa ocasión; al cuestionársele si creían que esta forma de evaluar traía más problemas que beneficios entre el personal y al organismo, ellos contestaron que no; que precisamente se realizaba de esa forma para evitar problemas y ser equitativos con su personal.

En definitiva la motivación del personal de Telecomunicaciones de México es poca e inclusive nula, razón por la cual el personal realiza su trabajo con poca eficacia, cumpliendo órdenes únicamente y cumpliendo con sus jornadas laborales. No existe empatía con la institución donde laboran por lo que las recomendaciones que se puede hacer con referencia a estos temas son las siguientes:

- 1) Aplicar cursos de inducción al personal de nuevo ingreso que contengan información de la razón de ser de TELECOMM: su misión, visión y sobre todo, conocer las actividades a desarrollar así como la importancia de la misma dentro del organismo.
- 2) Al personal existente dentro del organismo impartirles cursos de motivación personal para realzar su autoestima.
- 3) Buscar acuerdos con universidades y otorgar con ello permisos y apoyos económicos mayores a los existentes para proseguir la preparación académica del personal.
- 4) Rolar las actividades dentro de las coordinaciones e incluso entre coordinaciones para tener un conocimiento global de la institución donde laboran; y se puedan tomar decisiones y resolver problemáticas cuando algunos de los jefes o empleado no se encuentre. Esto permitirá que el personal sea propuesto a otros puestos.
- 5) Por parte de los jefes es necesario realizar reuniones mensuales con su personal para platicar sobre la problemática de la dependencia, aportando sugerencias y soluciones.
- 6) Por parte de los jefes realizar un análisis de las cargas laborales y distribuirlas de mejor manera, considerando los niveles (ingreso económico) que ostente cada empleado.
- 7) Llevar acabo reunión fuera de la institución para afianzar las relaciones interpersonales.
- 8) Aplicar la normatividad existente en el organismo sin distinción alguna.
- 9) Otorgar los estímulos a los empleados que sobresalgan en la realización de sus labores, sin importar si es de forma consecutiva que los obtiene.
- 10) Minimizar los tiempos muertos y con ello evitar errores y malos entendidos entre empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Cervantes del Rio Hugo. *Revista de Administración Pública, La Administración Pública en México. Ediciones INAP, México, 1975.*
- Chiavenato Idalberto *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Mc Graw-Hill, 2ª. Edición, México, 1996.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Phi Delta Kappa, 36(6), 219-223.
- Del Carmen Pardo María, *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública, Cultura de la Rendición de Cuentas, México 2005.*
http://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc8.pdf
- Denison, D. *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Editorial Legis, Colombia. 1991
- Guerrero Omar. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, una Apreciación Administrativa*. Universidad autónoma de México, 1ª. Edición 2003.
- Gispert Carlos, *Diccionario Enciclopédico*, Edit. Océano, México, DF. 1996, p.877.
- Goncalves, Alexis. *Dimensiones del Clima Organizacional*. Fundación Latinoamericana para la Calidad. www.calidad.org/articles.diciembre.1997.
- Goncalves Alexis. *Fundamentos del Clima Organizacional*. Editorial Trillas. México. 2000. 56, 60 p.p.
- H. Vroom Víctor & L. Deci Edward, *Motivación y Alta Dirección*, Edit. Trillas, 1ª. Edición, México, 1979. p. 22-27.
- Khandwalla, P. (1977) *The Design of Organizatios*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA. Citado por Chiavenato, I. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. p. 21.
- Murray J. Horn, *The Political Economy of Public Administration*, Cambridge University Press, 1995 p.97

- Pérez Maldonado, I (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (p.p. 1-5), Bogotá.
- Sampieri Hernández Roberto, *Metodología de la investigación*, Edit. Mc. Graw Hill, México 2006, 4ª Edición, pp. 100,110.
- Stephen P. Robbins-David A. Decenzo, *Fundamentos de Administración*, 3era. Edición, Pearson Educación de México, S.A de C.V., México 2002.
- Tamayo y Tamayo Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limosa, México D.F. 2009,5ª. Edición.
- Trejo Longoria José Roberto. *Médicos y Administrativos: una difusión organizacional*. Editorial Universidad Autónoma de Chiapas. México 2010, 1era. Edición.
- Toro, F. *Clima Organizacional y Expectativas en la perspectiva del cambio organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 1992, 11 (1y 2), 163-173
- Winslow Taylor Frederick, *El Principio de la Administración Científica*, Scientific Management, Harper, 1947, p. 36-39,100-101,117-122
- Manual de Administración Pública. <http://www.omaguerrero.org/libros/ONUAP.pdf>
- www.telecomm.interno.com
- http://20.0.0.7/web_escuela/clima2012/resultados/
- www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/maslow.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg
- http://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Garner
- www.motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml>

ANEXOS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL GRADO MOTIVACIONAL DEL PERSONAL

SEXO _____ EDAD _____ PUESTO _____
ANTIGÜEDAD _____ GRADO DE ESTUDIOS _____

1. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
SI NO
2. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento a su labor de parte de sus compañeros y jefes?
SI NO
3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?
SI NO
4. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo la misma influencia en la toma de decisiones?
SI NO
5. ¿Cree que si trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la empresa?
SI NO
6. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
SI NO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

SEXO _____ EDAD _____ PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____ GRADO DE ESTUDIOS _____

1.- Su sentimiento hacia su jefe inmediato con respecto a la confianza que él siente hacia usted es de:

- a) No me tiene confianza en mí, ni en mi trabajo
- b) Me tiene confianza condescendiente; es decir, me delega trabajos importantes pero duda de mi capacidad para realizarlo.
- c) Me tiene confianza en algunas funciones y actividades que realizo.
- d) Me tiene plena confianza en mí y en mi trabajo.

2.- En el momento de tomar una decisión (sea de relevancia o no) su jefe:

- a) La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.
- b) La mayor parte de las decisiones son tomadas por el jefe, pero algunas son tomadas por usted.
- c) La mayor parte de las decisiones son tomadas por el jefe.
- d) La toma de decisiones está en todos los niveles, tanto en el jefe como en los empleados.

3.- La comunicación en su coordinación y/o departamento se caracteriza por ser:

- a) La comunicación es puramente descendente; es decir, su jefe da instrucciones y usted se dispone a realizarla.
- b) La comunicación es con cierta "amabilidad" por parte de su jefe y con precaución por parte de usted.

- c) La comunicación es ascendente, es decir; usted solo se comunica con su jefe si existe alguna duda en la tarea que debe realizar.
- d) La comunicación no es únicamente descendente, ascendente sino también lateral pues hace partícipe a sus compañeros de trabajo.

4.- Cuando en algún momento su jefe le llamo la atención por alguna falta, este:

- a) Se baso en amenazas, castigos y n causarle temor.
- b) Se baso en amenazas dirigidas al dinero que percibe.
- c) Su trato se basa en recompensas (si lo hace bien) y en castigo (si lo hace mal).
- d) Todo el personal del departamento forma un equipo, por lo que el error de uno es erros de todos.

5.- Dentro de su departamento en el cual se desempeña se acostumbra trabajar:

- a) En equipo y hay poca influencia del jefe en cómo realizar el trabajo.
- b) Existe poco trabajo en equipo y su jefe influye medianamente.
- c) Existe una cantidad moderada de interacción del tipo jefe/subordinado.
- d) Trabajan en equipo y el jefe tiene bastante influencia.

6.- Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad usted los toma:

- a) Estos no son más que ordenes.
- b) Los reconoce como ordenes, pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias.
- c) Acepta abiertamente los objetivos.
- d) Acepta los objetivos directamente porque siempre son discutidos antes de establecerlos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I

ENTREVISTA

Entrevista dirigida a aplicarse a:

Nombre:

Cargo:

Perfil Profesional:

PREGUNTAS

PARA JEFES:

1. Como evalúan al personal a su cargo, llámese coordinadores u personal operativo
2. Para las propuestas de los estímulos y reconocimientos que mecanismos aplican para la elección del personal a los que se les otorgara.
3. Si se basa en los comentarios de los coordinadores, como separa o determina que los comentarios realizados en pro o en contra de un empleado sean únicamente cuestión laboral y no se mezcle la cuestión personal (amistad).
4. Considera que el clima organizacional de la gerencia estatal es optima?
5. Que haría o propondría para mejorarla

PARA PERSONAL OPERATIVO

1. Consideras haber progresado dentro del organismo desde tu ingreso
2. Qué tipo de satisfacciones has obtenido de Telecomm
3. Que has hecho para que Telecomm sea mejor como organismo
4. Que planes tienes para un futuro próximo dentro de tu vida personal y laboral.
5. Que propondrías para mejorar las relaciones tanto personales como laborales dentro del organismo
6. Que piensas de los estímulos que Telecomm otorga sus empleados

CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Subsecretaría de la Función Pública Metodología para la Evaluación del Desempeño		SFP SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO			APARTADO G
		Fecha	Mes
I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN		II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO	
Nombre(s) y Apellidos:			
R.F.C. (13 Caract):	CURP		
Dependencia o Entidad:			
Área de Adscripción:			
Puesto que desempeña:			
Nivel:			
Antigüedad en el Puesto:			
Antigüedad en el Gobierno Federal:			
Grupo de Puestos al que pertenece:			
III. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS			
META 1			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 2			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 3			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 4			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
PARÁMETROS DE RESULTADO		PARÁMETROS DE OPORTUNIDAD	
CONSEGUENTE	TIEMPO	PUNTAJE	PUNTO
0-5 PUNTOS	7-30 DÍAS	0-5 PUNTOS	0-5 PUNTOS
META 1			
META 2			
META 3			
META 4			
PUNTAJE TOTAL DE METAS			0.0



OFICINA TELEGRAFICA EN:

CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD PARA EL TRABAJADOR

TÉCNICO ADMINISTRATIVO

CURP:	
NOMBRE:	CALIFICACIÓN:
CATEGORÍA:	
PUESTO:	
ADSCRIPCIÓN:	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	

USE SOLAMENTE SU PROPIO JUICIO.

AL CALIFICAR HAGA MEMORIA DE LOS ASPECTOS TÍPICOS DEL TRABAJO, EN EL QUE ENTRE EN JUEGO LA HABILIDAD, CONOCIMIENTO, ETC., QUE USTED ESTA VALORANDO.

HAGA SU CALIFICACIÓN CON EL MAYOR CUIDADO, QUE ESTA REPRESENTA SU FRANCA OPINIÓN, NO PERMITA QUE SUS SENTIMIENTOS PERSONALES AFECTEN SU APRECIACIÓN.

A.- CANTIDAD DE TRABAJO

NO LLENA LOS REQUERIMIENTOS	
CON FRECUENCIA NO LLENA LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
HACE LO QUE SE ESPERA DE UN EMPLEADO NORMAL	
VOLUMEN SUPERIOR Y GRAN ACTIVIDAD	

B.- CALIDAD DE TRABAJO

MUY DESCUIDADO, COMETE MUCHOS ERRORES	
DESIGUAL, CON FRECUENCIA COMETE ERRORES	
BUENA CALIDAD, POCOS ERRORES	
SUPERIOR, BUENA CALIDAD	

C.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

PRACTICAMENTE NINGUNO	
DEBAJO DE LO NORMAL	
REQUIERE ADIESTRAMIENTO PARA HACER SU TRABAJO	
CONOCIMIENTOS GENERALES ACEPTABLES	
ES UN EXPERTO EN SU TRABAJO	

D.- LABORIOSIDAD

INDIFERENTE Y PEREZOSO	
TENDENCIA A LA INDIFERENCIA	
INTERESADO Y DILIGENTE	
PONE SU ESFUERZO EXTRA	

E.- COOPERACIÓN

NUNCA COOPERA	
COOPERA POCO	
SIEMPRE COOPERA	
INTERESADO EN PRESTAR AYUDA	

F.- RESPONSABILIDAD

DESCUIDO Y NEGLIGENCIA	
NO SE PUEDE CONFIAR MUCHO	
ACEPTA RESPONSABILIDAD CUANDO SE LE PIDE	
ACEPTA RESPONSABILIDAD LA QUE SE REQUIERE	

G.- ADAPTABILIDAD

NO ES MUY ADAPTABLE	
MUY LENTO PARA ADAPTARSE	
SE ADAPTA EN FORMA NORMAL	
ENFRENTA NUEVAS SITUACIONES SATISFACTORIAMENTE	

H.- CAPACIDAD PARA TRATAR A LA GENTE

PERSONALIDAD REPELENTE	
RECELOSO, POCO AMABLE	
AMABLE Y CORTES	
EXCEPCIONAL PERSONALIDAD Y APTITUD PARA HACER AMISTAD	

I.- INICIATIVA

CARECE FORMALMENTE DE INICIATIVA	
TIENE POCAS INICIATIVAS	
TIENE INICIATIVA NORMAL	
INICIATIVA CONSTANTE, ASUME RESPONSABILIDADES	

J.- DISPOSICIÓN A LA MODERNIDAD

OPOSICIÓN AL CAMBIO	
INDIFERENTE AL CAMBIO	
ACATA LAS NUEVAS DISPOSICIONES	
GENERA EL CAMBIO	

OBSERVACIONES:

POR EL ORGANISMO

POR EL SINDICATO

(NOMBRE PUESTO Y FIRMA DE QUIEN EVALUA)

NOMBRE PUESTO Y FIRMA

Sec. Gral. del S.U.N.T.T.M. Secc. Estatal

NOMBRE PUESTO Y FIRMA



**FORMATO DE SOLICITUD PARA LA OCUPACIÓN DE PLAZA VACANTE
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<i>Elija en dónde debe ingresarse la información que maneja el puesto</i>	
Características de la información:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
V. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO	
Debe declarar situación patrimonial:	<input style="width: 60%;" type="text"/>
C. PERFIL DEL SOLICITANTE (Anexar Currículo)	
I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
NIVEL ACADÉMICO:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
GRADO DE AVANCE:	<input style="width: 60%;" type="text"/>
<small>Seleccionar el área general y carrera genérica</small>	
INSTITUCIÓN	CARRERA
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
II. EXPERIENCIA LABORAL	
	AÑOS DE EXPERIENCIA EN PUESTOS SIMILARES O INMEDIATOS INFERIORES: <input style="width: 60%;" type="text"/>
III. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
<small>En caso de que requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado.</small>	
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: <input style="width: 60%;" type="text"/>	FRECUENCIA: <input style="width: 40%;" type="text"/>
	CAMBIO DE RESIDENCIA: <input style="width: 60%;" type="text"/>
HORARIO DE TRABAJO: <input style="width: 60%;" type="text"/>	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO: <input style="width: 40%;" type="text"/>
CONDICIONES ESPECÍFICAS DE TRABAJO: AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
<small>ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, AMBIENTE O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN ALIVIO O EN LA PREVENCIÓN DE LESIONES POR REPETICIÓN, ENFERMEDAD O LESIÓN.</small>	
IV. COMPETENCIAS O CAPACIDADES	
COMPETENCIAS	
1	<input style="width: 95%;" type="text"/>
2	<input style="width: 95%;" type="text"/>
3	<input style="width: 95%;" type="text"/>
4	<input style="width: 95%;" type="text"/>
5	<input style="width: 95%;" type="text"/>



FORMATO DE SOLICITUD PARA LA OCUPACIÓN DE PLAZA VACANTE
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE	
NOMBRE	<input type="text"/>
CURP	<input type="text"/>
RFC	<input type="text"/>
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO VACANTE	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	<input type="text"/>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	<input type="text"/>
NIVEL DEL PUESTO	<input type="text"/>
NOMBRAMIENTO	<input type="text"/>
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO	<input type="text"/>
TIPO DE FUNCIONES	<input type="text"/>
II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:	
<small>Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto. Da cuenta del por qué ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específica para el puesto, medible, alcanzable, realista y congruente con las funciones y el perfil del puesto.</small>	
VERBO DE ACCIÓN + INDICADOR DE DESEMPEÑO + SUJETO DE ACCIÓN U OBJETO DE CONTRIBUCIÓN	
III. FUNCIONES	
	<small>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Cada función integra un conjunto de actividades. VERBO DE ACCIÓN + COMPLEMENTO + RESULTADO</small>
1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>
7	<input type="text"/>
8	<input type="text"/>
9	<input type="text"/>
10	<input type="text"/>
IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.	
TIPO DE RELACIÓN:	<input type="text"/>
<small>Explicar brevemente con que áreas o puestos tiene relación y ¿para qué?</small>	



**FORMATO DE SOLICITUD PARA LA OCUPACIÓN DE PLAZA VACANTE
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

CAPACIDADES PROFESIONALES (Habilidades, Conocimientos, Aptitudes y/o Actitudes)	
Selecciona las capacidades que corresponden a:	
DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y CALIDAD	
<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:	<i>SI EXISTE ALGUN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE Y QUE NO ESTE CONSIDERADO EN EL FORMATO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.</i>
NOMBRE Y FIRMA	
<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; height: 40px;"></div> <p>SOLICITANTE DEL PUESTO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; height: 40px;"></div> <p>TITULAR DE LA DIRECCION DE AREA</p>
<small>LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE RESERVA EL DERECHO DE VERIFICAR LA INFORMACIÓN CON EL EXPEDIENTE PERSONAL Y EN SU CASO SOLICITAR LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA QUE CONSIDERE NECESARIA</small>	