



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES TIANGUISTENCO
DIVISIÓN DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TIANGUISTENCO

DIVISIÓN DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTUDIO ANALÍTICO PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE LOS
TRABAJADORES A PARTIR DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL EN
UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

PERETE QUIROZ EDUARDO

DIRIGIDA POR:

MTRA. BEATRIZ GONZÁLEZ GUTIÉRREZ

Tianguistenco, Estado de México, Enero 2022

Resumen

El problema planteado en el presente proyecto se desarrolla desde una investigación que consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de este organismo gubernamental. Para el levantamiento de la información se aplicaron herramientas de recolección de datos y de calidad tales como: Diagrama Ishikawa y Matriz FODA. Tomando en cuenta el perfil de puestos se desarrollaron trípticos de los mismos, a partir de los cuales se aplicaron cuestionarios a los trabajadores para analizar los porcentajes de eficiencia inicial y final. Así mismo, medir la cultura de la organización y determinar métodos para mantener y/o aumentar la eficiencia del servicio.

Los resultados iniciales revelaron una eficiencia baja y falta de organización en cada una de las áreas de la organización, al término de las actividades desarrolladas se observaron porcentajes con una diferencia del 10% en ascendencia en el análisis de eficiencia y fue reflejo en el fortalecimiento como la cooperación, entrenamiento y reconocimiento por parte de los trabajadores. Se expone la importancia de la cultura organizacional para mantener la eficiencia del personal de trabajo en sus respectivas actividades y así tener una mayor productividad en cada una de las áreas de trabajo.

Índice

Resumen	2
Índice	3
Índice Figura Y Tablas	5
CAPITULO I	
Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación	12
Objetivos	13
General	13
Específicos	13
CAPITULO II	
Marco Teórico	15
Antecedentes	15
Cultura Organizacional	18
Eficiencia Laboral	19
Análisis FODA	20
Diagrama Ishikawa	21
Pirámide Organizacional	22
Organigrama	23
Capacitación	24
Manual de Organización	25
Perfil de Puesto	26
CAPITULO III	
Metodología	28

Ciclo PDCA	28
CAPITULO IV	
Resultados y Discusión	32
Actividades:	32
Análisis FODA (Matriz FODA)	32
Análisis de Eficiencia en el Área de Servicios Públicos	34
Diagrama Ishikawa (Servicios Públicos).....	46
Diagrama de Pareto	49
Organigrama Desarrollado	51
Capacitaciones	52
Programa de Capacitaciones.....	55
Manual De Organización.....	57
Análisis Final de Eficiencia en el Área de Servicios Públicos	69
Resultados:	80
Comparativos de Eficiencia (Inicial-Final)	80
Indicadores de Eficiencia Servicios Públicos.....	83
Importancia de la Cultura Organizacional en un Organismo Gubernamental	86
CAPITULO V	
Conclusiones y Recomendaciones	90
Conclusiones	90
Recomendaciones	91
Referencias	92
Anexos	94

Índice Figura Y Tablas

Imágenes

Imagen 1. Componentes de análisis FODA (foda1999-2000.pdf. , 2021)	20
Imagen 2. Ejemplo de Técnica FODA (foda1999-2000.pdf. , 2021).....	20
Imagen 3. Estructura Diagrama Ishikawa (Instituto Uruguayo de normas técnicas, 2021) .	21
Imagen. 4. Pirámide Organizacional (Pirámide organizacional de una empresa , 2021).....	22
Imagen 5. Ciclo PDCA (Rodríguez, J. (2021, julio 21), s.f.)	29
Imagen 6. Diagrama Ishikawa de Servicios Públicos (autoría propia).....	47
Imagen 7. Organigrama Servicios Públicos (autoría propia)	51
Imagen 8. Capacitación Parques (autoría propia).....	53
Imagen 9. Capacitación Limpia (autoría propia).....	53
Imagen 10. Capacitación Residuos Solidos (autoría propia).....	54
Imagen 11. Capacitación Paraque y Jardines (autoría propia)	54
Imagen 12. Portada Manual de Organización (autoría propia)	58
Imagen 13. Organigrama (autoría propia)	59
Imagen 14 Diagrama perfil de puestos (Cultura organizacional y desempeño individual en una asociación civil mexicana, 2021).....	60
Imagen 15. Perfil de Puesto Director (autoría propia).....	61
Imagen 16. Perfil de Puesto Subdirector (autoría propia)	61
Imagen 17. Perfil de Puesto Secretaria (autoría propia).....	62
Imagen 18. Perfil de Puesto Jefe de Recolección de Residuos Sólidos (autoría propia)	62
Imagen 19. Perfil de Puesto Chofer 1 (autoría propia).....	63
Imagen 20. Perfil de Puesto Machetero (autoría propia).....	63
Imagen 21. Perfil de Puesto Bodeguero (autoría propia)	64
Imagen 22. Perfil de Puesto Velador (autoría propia)	64

Imagen 23. Perfil de Puesto Jefe de Alumbrado Publico (autoría propia)	65
Imagen 24. Perfil de Puesto Electricista (autoría propia).....	65
Imagen 25. Perfil de Puesto Chofer 2 (autoría propia).....	66
Imagen 26. Perfil de Puesto Jefe de Parques y Jardines (autoría propia).....	66
Imagen 27. Perfil de Puesto Jardinero (autoría propia)	67
Imagen 28. Perfil de Puesto Chofer 3 (autoría propia).....	67
Imagen 29. Perfil de Puesto Encargado de Limpia (autoría propia)	68
Imagen 30. Perfil de Puesto Barrendero (autoría propia).....	68
Imagen 31. Planificación para capacitación sobre liderazgo (autoría propia).....	87
Imagen 32. Evaluación de liderazgo (autoría propia)	87

Tablas

Tabla 1. Matriz FODA (autoría propia).....	33
Tabla 2 Cuestionario de Eficiencia (autoría propia).....	34
Tabla 3 Resultados de Análisis Limpia (autoría propia)	35
Tabla 4 Resultados de Análisis Parques y Jardines (autoría propia).....	36
Tabla 5 Resultados de Análisis Residuos Sólidos (autoría propia)	37
Tabla 6 Resultados de Análisis Servicio Eléctrico (autoría propia).....	38
Tabla 7 Análisis de Frecuencias (autoría propia)	49
Tabla 8 Cronograma de Capacitaciones (autoría propia)	56
Tabla 9 Resultados de Análisis Final Limpia (autoría propia).....	70
Tabla 10 Resultados de Análisis Final Parques y Jardines (autoría propia).....	71
Tabla 11 Resultados de Análisis Final Residuos Sólidos (autoría propia).....	72
Tabla 12 Resultados de Análisis Final Servicio Eléctrico (autoría propia).....	73

Graficas

Gráfico 1 Análisis Servicio Eléctrico (autoría propia)	40
Gráfico 2 Porcentaje de Eficiencia Servicio Eléctrico (autoría propia)	41
Gráfico 3 Análisis Residuos Sólidos (autoría propia)	42
Gráfico 4 Porcentaje de Eficiencia Residuos Sólidos (autoría propia)	42
Gráfico 5 Análisis Limpia (autoría propia)	43
Gráfico 6 Porcentaje de Eficiencia Limpia (autoría propia).....	44
Gráfico 7 Análisis Parques y Jardines (autoría propia)	45
Gráfico 8 Porcentaje de Eficiencia Parques y Jardines (autoría propia)	45
Gráfico 9 Diagrama de Pareto (autoría propia)	50
Gráfico 10 Análisis Final Servicio Eléctrico (autoría propia).....	74
Gráfico 11 Porcentaje de Eficiencia Final Servicio Eléctrico (autoría propia)	75
Gráfico 12 Análisis Final Residuos Sólidos (autoría propia).....	76
Gráfico 13 Porcentaje de Eficiencia Final Residuos Sólidos (autoría propia)	76
Gráfico 14 Análisis Final Limpia (autoría propia).....	77
Gráfico 15 Porcentaje de Eficiencia Final Limpia (autoría propia)	78
Gráfico 16 Análisis Final Parques y Jardines (autoría propia).....	79
Gráfico 17 Porcentaje de Eficiencia Final Parques y Jardines (autoría propia).....	79
Gráfico 18 Comparativo de Eficiencia Servicio Eléctrico (autoría propia)	81
Gráfico 19 Comparativo de Eficiencia Residuos Sólidos (autoría propia)	81
Gráfico 20 Comparativo de Eficiencia Limpia (autoría propia).....	82
Gráfico 21 Comparativo de Eficiencia Parques y Jardines (autoría propia)	82
Gráfico 22 Indicadores Limpia (autoría propia).....	84
Gráfico 23 Indicadores Parques y Jardines (autoría propia).....	84
Gráfico 24 Indicadores Residuos Sólidos (autoría propia).....	85

Gráfico 25 Indicadores Servicio Eléctrico (autoría propia)	85
Gráfico 26 Eficiencia del Antes y Después (autoría propia)	88
Gráfico 27 Eficiencia por departamento (autoría propia).....	88

Anexos

Anexo 1	94
Anexo 2	95
Anexo 3	96
Anexo 4	97
Anexo 5	98
Anexo 6	99
Anexo 7	100
Anexo 8	101
Anexo 9	102
Anexo 10	103
Anexo 11	104
Anexo 12	105
Anexo 13	106
Anexo 14	107
Anexo 15	108

CAPITULO I

Introducción

En particular las organizaciones se encuentran en un entorno muy variado en el que la única constante es el cambio, y esto los obliga a adaptarse a las exigencias competitivas del entorno. Un organismo gubernamental se ve en la necesidad de mantener un lineamiento de los elementos de la cultura que poseen, sin embargo, con el simple hecho de que se encuentren en áreas diferentes se verán diferencias y particularidades en la cultura de cada trabajador; es por eso que este estudio está enfocado en realizar un análisis descriptivo de la cultura organizacional y un análisis de eficiencia en cada una de sus áreas que permitirá mejorar el, liderazgo, organización y compromiso.

Mediante un estudio sistémico se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora en cada área analizada dentro del organismo gubernamental. El desarrollo de la metodología PDCA (ciclo Deming) que permitió exponer y analizar la cultura organizacional. Un proyecto en el cual se plantean e identifican las variables a analizar relacionadas con el problema a investigar y así conocer la cultura organizacional para que mediante esta se muestre gráficamente la eficiencia laboral de cada departamento, mediante el diseño de la metodología de investigación se determinan debilidades y fortalezas de la cultura de la unidad dentro de la organización. Una vez desarrollada la metodología de investigación se analizaron por subsistemas los resultados en base a los cuales finalmente se concluyó y recomendó para obtener una mayor eficiencia aumentando así la calidad del servicio.

La eficiencia laboral es muy importante para que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera más rápida y correctamente. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal dentro del organismo, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Planteamiento del Problema

Dentro de un organismo gubernamental la cultura organizacional tiene un impacto muy fuerte en la obtención de los resultados al ofrecer el servicio, lo cual provoca la ineficiencia de los trabajadores al llevar a cabo sus actividades, esto se deriva por estrés laboral, problemas psicosociales, falta de conocimiento de las actividades específicas que les toca realizar a cada uno dentro de la organización y en varios casos por no contar con el equipo y herramientas necesarias.

El clima laboral en el que se trabaja en cada una de las áreas respectivas tiende a afectar las funciones que se desarrollan y por lo tanto no hay una satisfacción total al cliente. Las principales causas son por la falta de comunicación y liderazgo. Se identifico en un horizonte de tiempo a corto plazo que no se han obtenido resultados que expresen que se ha tenido una mejora continua en el servicio ofrecido. Se observa la falta de conocimientos y compromiso sobre la cultura organizacional por parte de los trabajadores provocando conflictos intragrupal en los distintos departamentos y un ambiente laboral no muy productivo, afectando en cada una de sus actividades.

Justificación

El enfoque sistémico tiene como eje principal el concepto de sistema, el cual está compuesto por la interrelación de elementos con un objetivo común, el cual puede ser formulado en dos niveles el nivel del producto y el nivel de resultados; hablando de organismos gubernamentales el producto viene siendo el servicio que se ofrece y el resultado la satisfacción de los trabajadores y público en general.

En los organismos gubernamentales las actividades realizadas dentro de ellos se han vuelto cada vez más complejas y con ello el incremento del número de trabajadores, es por ello que la organización dentro de los mismos se ha vuelto cada vez más sistémico, también la mayoría de dichos organismos carecen de estructuras definidas en relación a cultura organizacional, es por ello que se desarrollará el proyecto para analizar la eficiencia de los trabajadores y su ambiente de trabajo actual, implementado la metodología PDCA (ciclo Deming) para identificar las causas que impiden su buen desempeño laboral; a su vez, proponer y aplicar actividades en vías de una mejora continua lo cual tiene como meta aumentar la eficiencia de los trabajadores un 10%.

La cultura organizacional aportara mayor eficiencia en las actividades que llevan a cabo cada uno de los trabajadores, así mismo mejorara el clima laboral y se promoverá el trabajo en equipo obteniendo mayor compromiso de cada uno de ellos, impactara de tal manera que apoyara a lograr una mentalidad que brinde una experiencia positiva de manera consistente beneficiando a la población que recibe el servicio.

Objetivos

General

Analizar y evaluar el clima organizacional para el diseño de una herramienta de evaluación orientada a identificar oportunidades de mejora del ambiente para aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Específicos

a) Analizar la cultura organizacional actual dentro del organismo gubernamental a través de la utilización de diversas herramientas tales como FODA, Ishikawa, entre otras, a partir de un enfoque sistémico

b) Analizar la eficiencia actual de los trabajadores de un organismo gubernamental a partir de la aplicación de herramientas de recolección de datos

c) Realizar capacitaciones al personal para dar a conocer las acciones y actividades a realizar para mejorar su clima laboral

d) Analizar estadísticamente la eficiencia de los trabajadores después de haber implementado las acciones y actividades de mejora para conocer el estatus de su eficiencia.

e) Establecer indicadores que permitan la mejora continua de la eficiencia de los trabajadores dentro del organismo

f) Exponer la importancia que tiene conocer adecuadamente la cultura organizacional dentro de un organismo que permita establecer un seguimiento continuo de eficiencia de personal a corto y mediano plazo.

CAPITULO II

Marco Teórico

Antecedentes

Con el crecimiento actual de la población y la constante globalización es momento de ver a los organismos como entes complejos y por consiguiente llenos de problemáticas diferentes a las de décadas pasadas, es por ello que dentro del desempeño aparece el concepto de cultura organizacional, mismo que da como pausa puntos de referencia para poder realizar una mejora continua del comportamiento en el interior de los mismos.

“La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En ese sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura” (Chiavenato, s.f.)

Es por ello el interés de analizar aspectos tanto visibles como invisibles de un organismo para de esta forma lograr la mejora deseada en relación a su cultura organizacional, tomando en cuenta que la eficiencia de los trabajadores está en concordancia con el ambiente en el que lleven a cabo sus actividades y entre mayor sea la organización de sus procesos y/o procedimientos mejor será el servicio a brindar.

De aquí la importancia de trabajos realizados en torno al tema, tal es el caso del estudio de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental en Guatemala teniendo algunos de los siguientes resultados: a) La cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la institución, menciona que no existe diferencia significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, la única visible se encuentra en la filosofía.

Indica que dentro de la entidad se percibe un seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores, además de las “creencias” las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, otro elemento mencionado es el “clima” mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal. El elemento menos notorio que encontró son los “símbolos” considerando que existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular constantemente a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no sólo con la tarea que realiza sino con la identidad. Concluyendo que los colaboradores que tienen más años laborando en la institución tienen un mejor clima, mayor promulgación y manifestación de creencias que generan mayor arraigo, compromiso y mejor calidad de cultura dentro de la misma, de forma adicional comprobó que el sexo no influye en la cultura ni el desempeño laboral de los empleados. (Figueroa 2015)

De igual manera se investigó la cultura organizacional y desempeño laboral individual en una asociación civil mexicana, obteniendo como resultados: La organización cuenta con algunos de los siguientes elementos que forman parte de su cultura organizacional: valores organizacionales fuertes compartidos ampliamente caracterizados por la responsabilidad, equidad, justicia, rapidez, respeto y trabajo en equipo; se motiva al personal para innovar y asumir riesgos, las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre personas dentro de la organización, se tiene personal con alto grado de energía y competitividad, la organización espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle, existe una administración centrada en resultados o consecuencias, no en técnicas y procesos, están las costumbres presentes, predomina el liderazgo democrático. En cuanto a los desempeños se encuentran: verificación de la puntualidad de los empleados, interés por terminar oportunamente sus funciones, la organización proporciona las herramientas y materiales necesarios para desempeñar funciones, existe estímulos al personal, trabajo en equipo capacitación y evaluación del desempeño. (Navarro 2014)

Así mismo se realizó un estudio acerca de la cultura organizacional en la administración pública, donde llegó a la conclusión de que la cultura organizacional es el

foco de crecimiento de la mayoría de los negocios, evidenciando que en Estados Unidos y otros países desarrollados se desplazan hacia una economía en la que el recurso humano capacitado y con cultura positiva en las organizaciones han convertido en el componente principal, llamando la atención en el área de servicios que representan el 80% del empleo existente. Concluye que la calidad de las organizaciones basadas en conocimientos se encuentra en la eficiencia y el buen desempeño de las mismas y una institución que este sustentada sobre las bases que genera tener una cultura organizacional positiva garantiza que siempre y cuando tanto la gestión como todos los componentes que conforman el ente u organismo público estén comprometidos con los programas estratégicos establecidos están destinados a lograrlo. (Gelanzé 2014, Venezuela)

De igual forma se estudió la cultura organizacional y gestión del conocimiento en organizaciones de Caldas (Colombia) obteniendo como resultados: Los sectores público, productivo y educativo requieren avanzar en la incorporación de la gestión de conocimiento como parte de su cultura organizacional, el ambiente es concebido como un conjunto de factores internos y externos que favorecen o dificultan la interacción social, el cual debe trascender desde la noción simplista de espacio físico, como contorno natural y abrirse a las diversas relaciones humanas que aportan sentido a su existencia, por lo que para lograr la participación y empoderamiento de las comunidades y de los sectores alrededor de la cultura organizacional, se deben dirigir áreas estratégicas concertadas con la comunidad sobre las cuales trabajar áreas que tengan que ver con los intereses particulares de las subregiones del departamento y de los sectores, teniendo como visión poder privilegiar acciones acordes con las formas de aprendizaje: inter-aprendizaje, intra-aprendizaje, hiper-aprendizaje, meta-aprendizaje. Por lo que concluye que la cultura organizacional incluye todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan las personas en las organizaciones, el reto es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento en la organización para lo cual se requiere de una estrategia de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia alcanzada. (López 2011)

El gobierno mexicano en relación a la cultura organizacional dentro de los diferentes manuales creados en los últimos años se encuentra el manual del “Modelo de cultura

organizacional del gobierno centrado en el ciudadano”, dicho manual está realizado con el propósito de consolidar los resultados del programa especial de mejora de la gestión, para lo cual se realizaron diversas acciones a fin de llegar a generar un mejor y mayor impacto ante los ciudadanos en relación a la administración pública federal, por lo que es importante tener clara la relevancia de dicho manual y el cómo este sirve como referencia para poder desarrollar nuevos materiales para mejorar la cultura organizacional de los organismos gubernamentales no solo federales sino en términos generales.

Por otra parte, se menciona que a partir de 2012 existen 4 líneas de investigación inmersas en la realidad social y organizacional las cuales persiguen orientar los retos a partir de nuevas expectativas, las cuales son: a) la vida simbólica de las organizaciones, b) el interés público y complejidad en las grandes organizaciones, c) modernidad y diversidad organizacional, d) intervención organizacional. (Ramírez 2015)

Cultura Organizacional

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO (comportamiento organizacional) aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Eficiencia Laboral

Por definición, la eficiencia es la realización de una tarea con la menor cantidad de esfuerzo y tiempo invertido. En el lugar de trabajo, el término eficiencia generalmente se refiere a la mano de obra completada por los empleados teniendo un entorno de trabajo positivo.

Un empleado de trabajo de alta eficiencia es a la vez eficaz y competente. Identificar a los empleados que trabajan de manera eficiente no es terriblemente difícil, como suelen mostrar los empleados eficientes:

- Ética laboral altamente productiva
- Participación elevada de los empleados
- Excelentes habilidades de gestión del tiempo
- Aumento de la productividad del equipo

En resumen, un trabajo de alta eficiencia empleado es uno que no solo sabe cómo hacer el trabajo, sino que se asegurara de que se produzca un buen trabajo. Por el contrario, los empleados de trabajo de baja eficiencia pueden mostrar:

- Disminución de la participación de los empleados
- Uso excesivo de las redes sociales
- Desinterés en las actividades de creación de equipos

Un entorno de trabajo positivo es un beneficio en sí mismo, pero también es un beneficio que puede traer aún más ventajas. Por ejemplo, un entorno de trabajo positivo puede aumentar los niveles de participación de los empleados y mejorar el equilibrio entre la vida laboral de los miembros del personal. Es bien sabido que los lugares de trabajo con altos niveles de participación de los empleados y excelentes equilibrios de vida laboral son mucho más propensos a atraer y retener a empleados de alto talento. (DefiniciónABC, 2022)

Análisis FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Imagen 1. Componentes de análisis FODA (foda1999-2000.pdf, 2021)

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA		
	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas.

Al comenzar el análisis de la cultura organizacional dentro del organismo gubernamental en el área de servicios públicos se requirió del apoyo de algunas herramientas de calidad tales como FODA para obtener los resultados y comenzar a analizar el estado actual. (foda1999-2000.pdf, 2021)

Imagen 2. Ejemplo de Técnica FODA (foda1999-2000.pdf, 2021)

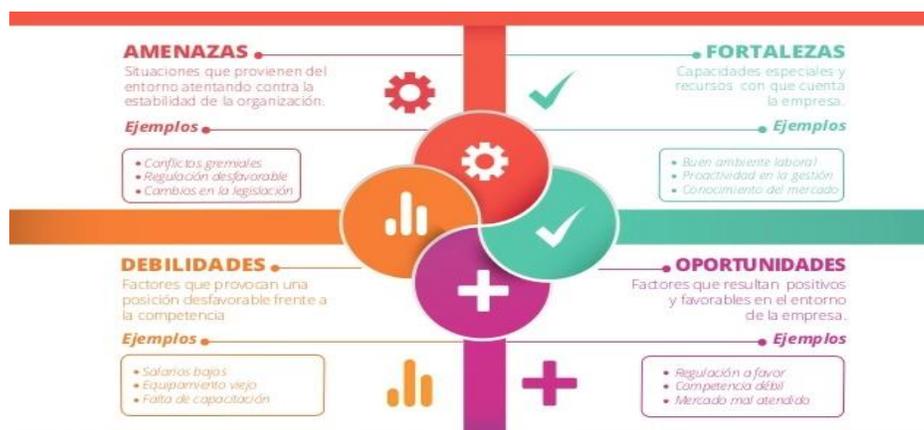


Diagrama Ishikawa

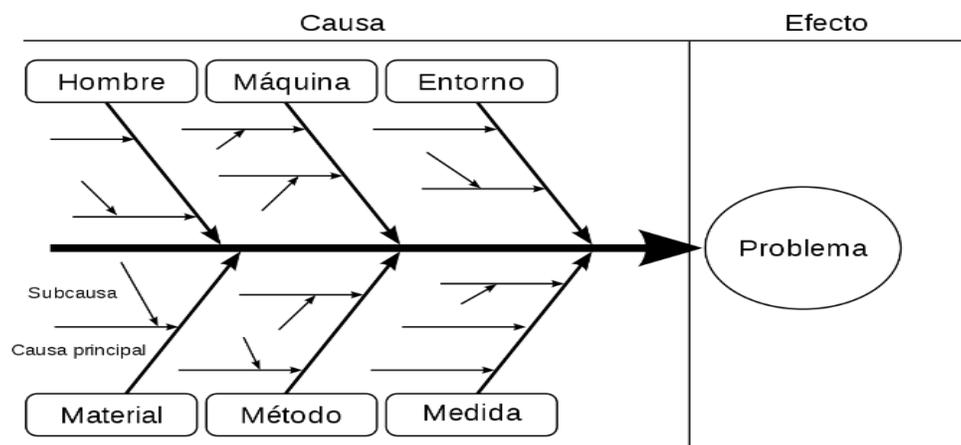
El diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaoru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”.

El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. Se usa el diagrama de causas-efecto para:

- ❖ Analizar las relaciones causas-efecto
- ❖ Comunicar las relaciones causas-efecto y
- ❖ Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.

En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados. (Instituto Uruguayo de normas técnicas, 2021)

Imagen 3. Estructura Diagrama Ishikawa (Instituto Uruguayo de normas técnicas, 2021)

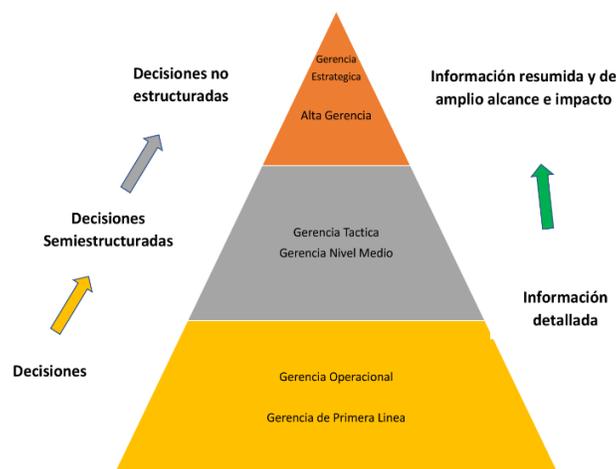


Pirámide Organizacional

Toda organización se caracteriza por tener recursos para el logro de sus objetivos y una división de trabajo que permite alcanzar los objetivos como mayor eficiencia. Existen dos tipos de divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional, y cuyos niveles son:

- Nivel superior o estratégico: Elabora las políticas y estrategias de la organización. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.
- Nivel medio o táctico: Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, se realiza el control de la gestión realizada, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.
- Nivel inferior u operativo: Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel los empleados administrativos de dicha empresa u organización, obreros, etcétera.

Imagen. 4. Pirámide Organizacional (Pirámide organizacional de una empresa , 2021)



Organigrama

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, se define al organigrama de la manera siguiente:

Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Otro concepto se expone de esta forma:

El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Según el concepto de organigrama, esta muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones

- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización. En cuanto a los tipos de organigramas, los verticales con los que se utilizan con más frecuencias, mientras que los de tipo escalar y circular son los menos conocidos.

Entre la ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización. (Significado Organigrama, 2021)

Capacitación

La capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

Al decidir implementar una capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha en la performance, es decir una brecha que impide, dificulta o atrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal. Los nuevos conocimientos implican siempre, nuevas responsabilidades en todas y cada una de las acciones inherentes al rol que desarrolla la persona en la organización. Estas nuevas responsabilidades están en general relacionadas con la posibilidad que le dan los conocimientos a las personas que puedan tomar decisiones propias, que antes dependían de un superior o de un par capacitado anteriormente, siempre dentro de la función específica que desempeña en la organización y para la cual está siendo capacitado. (ConceptoDefinición, 2021)

Manual de Organización

El manual de organización es un documento de uso interno, informativo y de consulta. Está escrito, principalmente, para establecer la estructura organizacional de la empresa, a través de un organigrama. A través de este documento, el gerente elegirá si se definen las funciones por área o por puesto individual; estableciendo el perfil deseado y los indicadores de evaluación.

Luego de años de uso, se ha determinado que este manual ayuda a asegurar el cumplimiento de las funciones, y a su vez aplicar entrenamiento a los nuevos ingresos, gracias a las especificaciones laborales que incluye. En el manual se pueden aplicar gráficas, para facilitar el entendimiento de algunos temas en específico.

Aunque este documento sea de carácter informativo e interno, saber qué son los manuales de organización tiene diversas ventajas.

- Aclara y define funciones. Esto promueve las buenas relaciones laborales. A su vez, instruye al personal en el conocimiento de sus responsabilidades.
- Facilita inducción del nuevo personal. El manual puede ser usado como parte de la capacitación a nuevos empleados. En él estarán especificadas las funciones de cada uno.
- Determina las responsabilidades específicas. Cada trabajador podrá consultar el manual de organización cuando lo desee, y así refrescar cuáles son sus funciones.

Perfil de Puesto

Es un apartado que muestra en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además, es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? Determinada función en el puesto. Eliminandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres equivocadas a los cargos, equilibrando funciones, especificando actividades y obteniendo para la organización una serie de beneficios importantes en el manejo de sus trabajadores.

En base al método CAPINTE se fundamenta un modelo integral que responde a la solución de problemas que resultan de deficiencias o carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que todo trabajador debe poseer para el desempeño eficiente de un puesto determinado. Se pretende determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Este procedimiento contribuye al reclutamiento y selección de personal idóneo para la organización. Involucra la identificación de las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de los empleados, así como el establecimiento de criterios que involucran: salarios, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entre otros aspectos. La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de la organización. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. (Educación Corporativa, 2021)

CAPITULO III

Metodología

Ciclo PDCA

La planificación estratégica es de suma importancia para las compañías en la actualidad. Entre sus beneficios, permite reducir costos, aumentar los beneficios y satisfacer a los clientes sin perder su competitividad y excelencia. Para lograrlo, todas las áreas dentro de la organización ponen en práctica el ciclo PDCA. Se llama así al método que utilizan las corporaciones para controlar eficientemente sus procesos y actividades internas y externas.

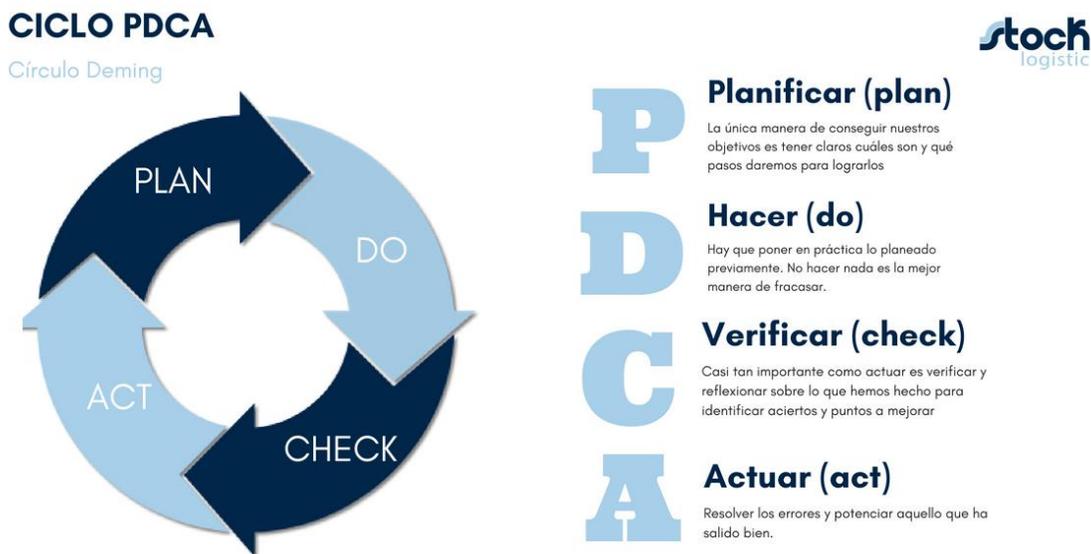
El nombre proviene del conjunto de iniciales de la secuencia de los términos en inglés: *plan, do, check, act*. En español se le conoce como ciclo PHVA, que corresponde a sus respectivas traducciones: *planificar, hacer, verificar y actuar*.

¿En qué consiste cada etapa del ciclo PDCA? Estas son sus principales características:

- **Planificación.** Debe estar basada en la misión, visión y valores de la compañía. También deben trazarse los objetivos y metas que desea alcanzar la empresa. Si no se implementan estos ítems en esta primera etapa, podrían encontrarse errores en las fases posteriores y perjudicar el tiempo previsto por cada una.
- **Realización.** Se divide en tres pasos: formación de todos los colaboradores y gerentes que están inmersos en el proyecto, la realización del proyecto en sí y los resultados obtenidos en la evaluación.
- **Verificación.** En esta etapa se identifican los posibles problemas que han surgido durante la ejecución del proyecto. Para identificarlos, existen dos métodos: de forma paralela a la realización, con la finalidad de comprobar si se viene trabajando conforme lo estipulado, y al final de la misma, cuando ya se tienen a la mano los resultados.
- **Acción.** Esta es la última etapa del ciclo PDCA. En ella se aplican las medidas correctivas para mejorar el proyecto. Una vez realizadas las modificaciones, se vuelve a la planificación, iniciando así un nuevo ciclo.

En un mundo donde la competitividad y la excelencia se ha convertido en elementos vitales para la subsistencia de una empresa, el ciclo PCDA les permite alcanzar dichos objetivos mediante la reducción de errores en la toma de decisiones. La implementación de una buena planificación, realización, verificación y acción ayudarán a las organizaciones a mantener y mejorar sus estándares.

Imagen 5. Ciclo PDCA (Rodríguez, J. (2021, julio 21), s.f.)



Con relación al proyecto a realizar se van a investigar dos variables independientes las cuales son, primeramente, los trabajadores involucrados, y segundo la cultura organizacional que se vive dentro de los organismos gubernamentales. Para lo cual se va a realizar el estudio analizando dichas variables junto con sus variables dependientes, se desarrollará tanto investigación cualitativa como cuantitativa para llegar al análisis esperado obteniendo los resultados que conlleven a una mejora continua de las diferentes actividades realizadas en dichos organismos.

La investigación se basará en el ciclo PDCA, dado que primeramente se analizará la situación actual dentro del organismo para de esta manera poder planificar las diferentes actividades a realizar seleccionando los criterios a analizar, definir los objetivos que se

desean obtener, tomando en cuenta la situación actual para poder estratificar los datos obtenidos; una vez que se han planificado las diferentes actividades se procederá a hacer, que es precisamente en este punto donde se desarrollará la mayor parte del proyecto ya que se realizaran las actividades planeadas además de que se realizará el análisis de la implementación de ciertas actividades y/o acciones para lograr una mejora en relación a la cultura organizacional original y de esta forma identificar las áreas de oportunidad existentes; posteriormente se pasará a la etapa de verificar que es donde se realizará un análisis estadístico tomando en cuenta las variables independientes mencionadas y el cómo se compartan antes y después de la aplicación de la mejora propuesta para así determinar el impacto de la modificación de las actividades relacionadas a su cultura organizacional; finalmente se pasa a la etapa de actuar, la cual conlleva a reestructurar las actividades realizadas si en el momento de verificar se identifican áreas de oportunidad.

El estudio analítico se realizará a través de la aplicación de diversos instrumentos tanto de análisis como de recolección de datos entre los que se encuentran Pareto, análisis FODA, cuestionarios, diarios de campo entre otros.

En relación a los cuestionarios estos se elaborarán de acuerdo a diferentes criterios a analizar, primeramente se realizará un análisis de relacionado a la cultura organizacional actual del organismo para identificar las áreas de oportunidad y de mejora a proponer y realizar, un segundo cuestionario es para identificar el impacto de la modificación de la cultura una vez que se han implementado algunas actividades y/o procedimientos de mejora continua, posteriormente se realizara un segundo ajuste de actividades y nuevamente se aplicaran cuestionarios para medir el impacto de las mismas y como estamos dentro de un ciclo PDCA se realizarán las actividades de forma cíclica hasta lograr el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

CAPITULO IV

Resultados y Discusión

Actividades:

Análisis FODA (Matriz FODA)

Se desarrollo un análisis FODA que nos ayudó a comprender la situación de la organización a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta fue fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

Esta herramienta nos permitió buscar y analizar de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más información. Resulto muy útil para identificar las diferencias entre los puntos fuertes, y lo qué se necesita para alcanzar las metas que se proponga la organización.

El análisis nos condujo hacia estrategias que mitigan el impacto de las amenazas y reducen las debilidades haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permitió identificar todas las variables que intervienen en la organización con el fin de obtener mejor información. (ver Tabla 1)

Este tipo de análisis represento un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se encuentra, es importante la realización del análisis FODA ya que nos determina de forma objetiva, en qué aspectos nuestra organización tiene ventaja respecto a las fortalezas y oportunidades, y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser más eficientes; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

Tabla 1. Matriz FODA (autoría propia)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en el área ➤ Proactividad en la gestión ➤ Conocimientos de cada área ➤ Responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salarios bajos ➤ Equipamiento viejo ➤ Falta de capacitación ➤ No incentivan a los trabajadores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Áreas completamente limpias ➤ Calles en buenas condiciones ➤ Mejor desempeño de los servidores públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar a los trabajadores con mayor experiencia para que tomen el liderazgo en cada área - Asignar las responsabilidades que tienen cada uno de los servidores públicos y determinar el rango de puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar económicamente a los trabajadores y así mismo obtener un mejor desempeño - Realizar capacitaciones sobre cada área para tener el municipio en mejores condiciones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de liderazgo ➤ Conocimientos del perfil de puesto ➤ Falta de organización ➤ Ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las áreas de oportunidad para que los servidores públicos obtengan los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente - Aplicar estrategias para mejorar la cultura organizacional de cada uno de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de salarios - Equipo de seguridad en buenas condiciones - Capacitación sobre liderazgo y cultura organizacional

Análisis de Eficiencia en el Área de Servicios Públicos

La implementación del análisis de eficiencia a los trabajadores se llevó a cabo a partir de su perfil de puesto, al analizar la matriz FODA se determinó implementar un método que se llevó a cabo en base a la aplicación de un tríptico referente a los resultados de dicha matriz; para identificar los conocimientos con los que contaban. Las variables que se analizaron fueron cada una de las preguntas desarrolladas en un cuestionario que se decidió aplicar a cada uno de los trabajadores en los diferentes departamentos y subdepartamentos. (ver tabla 2)

Tabla 2 Cuestionario de Eficiencia (autoría propia)

PREGUNTAS	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo				
2) Es útil para ti, la información del tríptico				
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan				
4) Consideras importante que te den pláticas de motivación, liderazgo, identidad y organización				
5) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles				
6) Estas de acuerdo con recibir pláticas presenciales				
7) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos				

En la aplicación del cuestionario, se obtuvieron resultados los cuales se analizaron por cada una de las variables, identificando el valor total de cada una para definir su eficiencia y determinar su porcentaje obtenido. (ver tablas 3-6)

Tabla 3 Resultados de Análisis Limpia (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	2	6	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	2	5	1
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	2	4	2
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	1	1	5	1
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	1	1	5	1
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	2	1	2	3
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	1	3	4
TOTAL	4	10	30	12

Tabla 4 Resultados de Análisis Parques y Jardines (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	0	4	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	2	2	0
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	1	3	0
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	1	3	0
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	0	2	2	0
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	2	2	0
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	1	3	0
TOTAL	0	9	19	0

Tabla 5 Resultados de Análisis Residuos Sólidos (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	1	14	2
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	5	11	1
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	1	12	4
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	0	15	2
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	1	1	11	4
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	6	9	2
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	4	10	3
TOTAL	1	18	82	18

Tabla 6 Resultados de Análisis Servicio Eléctrico (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	1	3	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	3	1	0
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	2	2	0
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	2	1	1
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	0	0	3	1
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	0	2	2
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	1	0	3
TOTAL	0	9	12	7

Los datos que se obtuvieron se analizaron en graficas de datos agrupados y graficas de pastel, ya que la visualización permitió de forma rápida:

- Descartar aquellos datos poco representativos o erróneos.
- Identificar aquellas variables que dependen unas de otras y por lo tanto contienen información redundante
- Realizar cortes a los datos para poder observarlos desde diferentes perspectivas.
- Finalmente, comprobar que aquellos modelos, tendencias, predicciones y agrupaciones que hemos aplicado sobre los datos, nos devuelven el resultado esperado.

Este análisis ayudara en el mejoramiento de la cultura organizacional para que aporte mayor eficiencia en las actividades que lleven a cabo cada uno de los trabajadores, así mismo mejorara el clima laboral y se promoverá el trabajo en equipo obteniendo mayor compromiso de cada uno de ellos, impactara de tal manera que apoyara a lograr una mentalidad que brinde una experiencia positiva. Se observó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia de los trabajadores dentro del organismo gubernamental, se determinó actuar sobre la variable “*De Acuerdo*”, al realizar los análisis del estado actual se obtuvieron los siguientes resultados (porcentajes):

Eficiencia para personal de servicio eléctrico: 43%

Eficiencia para personal de residuos sólidos: 69%

Eficiencia para personal de limpia: 54%

Eficiencia para personal de parques y jardines: 68%

Los gráficos de análisis implementados en el departamento de servicio eléctrico nos muestran datos relevantes del estado inicial, en base a los datos obtenidos se decidió llevar a cabo un plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional, al implementar los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó resultados en gráficos de forma individual y porcentajes por cada departamento, se analizó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos históricos se tomaran en cuenta para un comparativo final y mostrar la mejora obtenida. (ver gráficos 1-2)

Gráfico 1 Análisis Servicio Eléctrico (autoría propia)

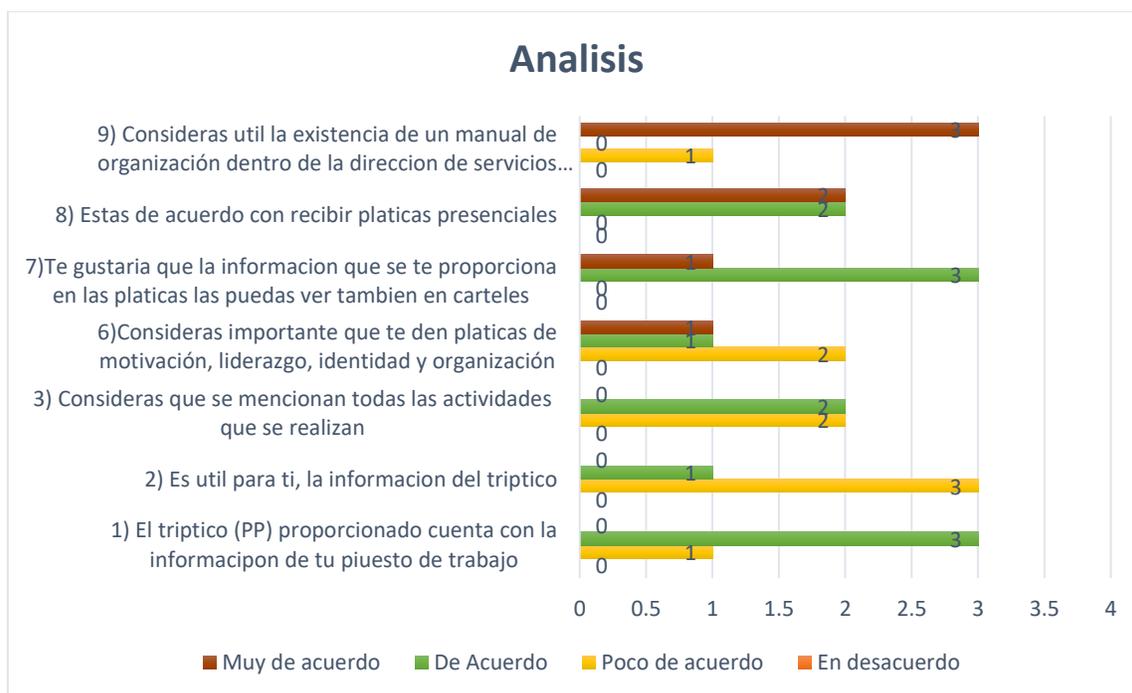
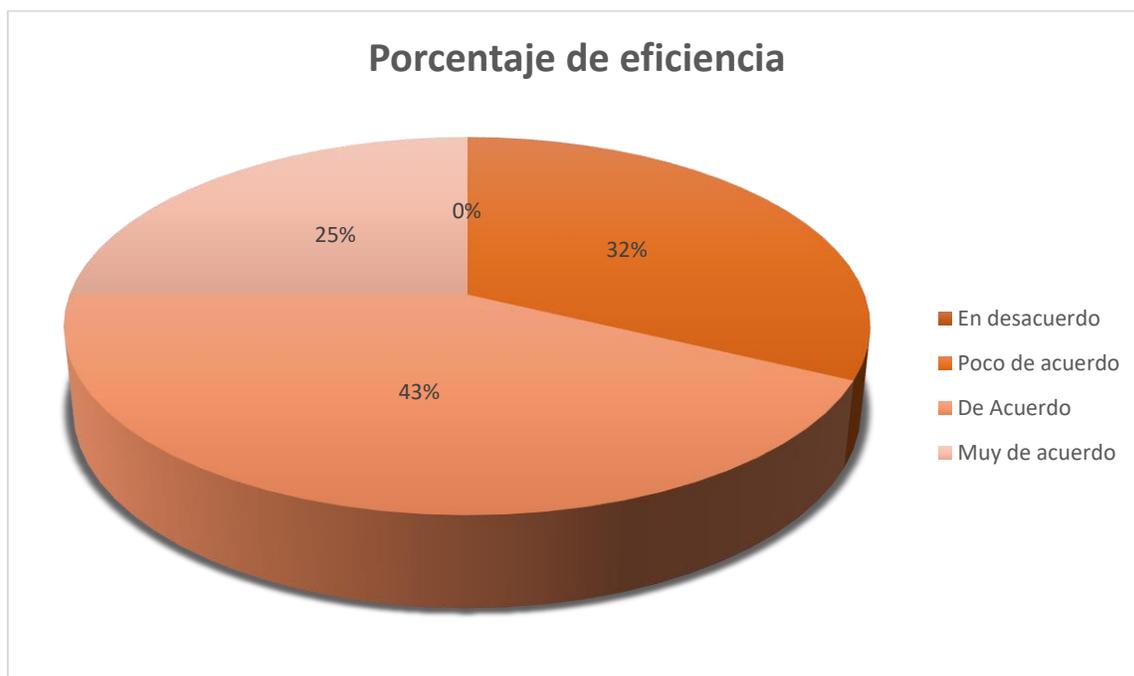


Gráfico 2 Porcentaje de Eficiencia Servicio Eléctrico (autoría propia)



El departamento de residuos sólidos muestra en los gráficos un análisis implementado en los trabajadores de esta área el cual da a conocer datos relevantes del estado inicial. En base a los resultados obtenidos se decidió de igual forma llevar a cabo un plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional, al aplicar los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó datos en los gráficos de forma individual y porcentajes por cada una de las variables, así mismo se analizó el comportamiento de las variables para establecerlas como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos que se obtuvieron se tomarán en cuenta para un comparativo final y mostrar la mejora obtenida basándonos en los porcentajes. (ver gráficos 3-4)

Gráfico 3 Análisis Residuos Sólidos (autoría propia)

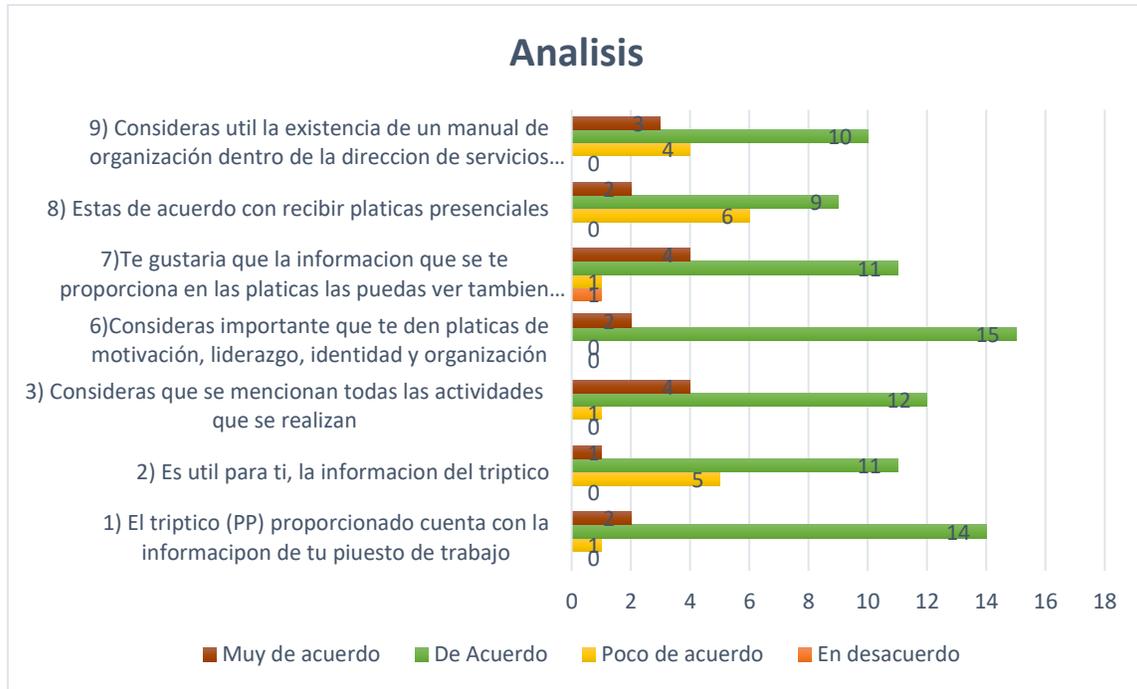
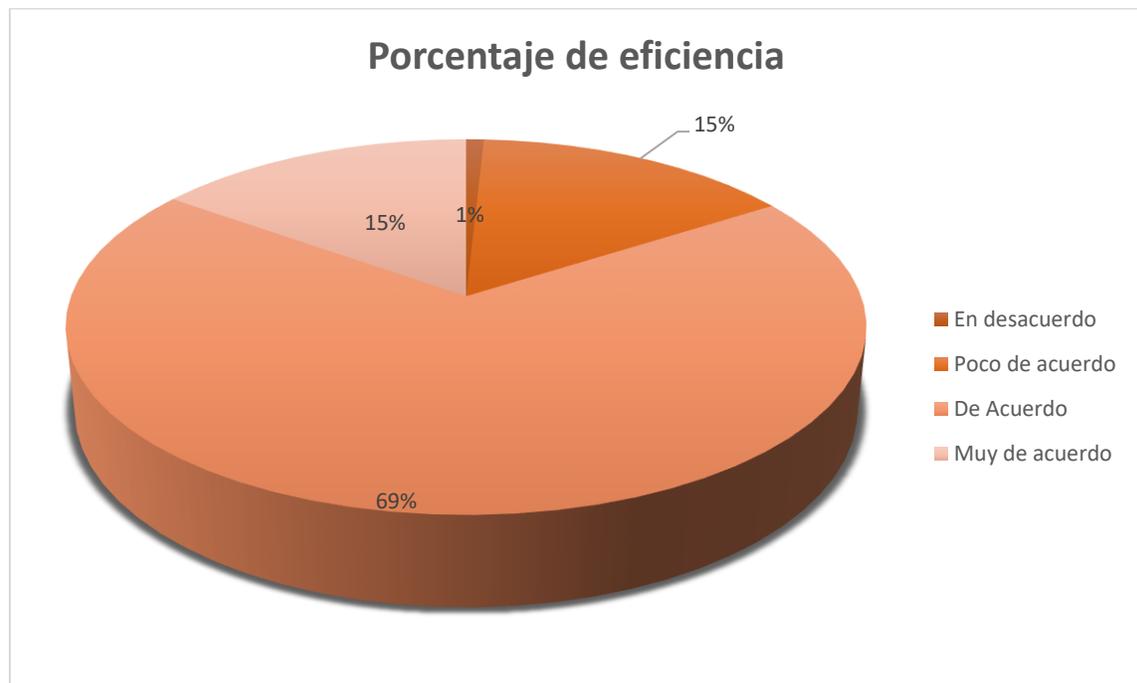


Gráfico 4 Porcentaje de Eficiencia Residuos Sólidos (autoría propia)



En el subdepartamento de limpia nos da a conocer en los gráficos datos relevantes del estado inicial en esta área, en base a los datos que se obtuvieron se tomó la decisión llevar a cabo un plan de mejora para aumentar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional, al implementar los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó resultados en gráficos de forma individual y porcentajes por cada departamento, se analizó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos históricos se tomaran en cuenta para un comparativo final y mostrar la mejora obtenida después de aplicar las actividades planteadas para lograr los objetivos. (ver gráficos 5-6)

Gráfico 5 Análisis Limpia (autoría propia)

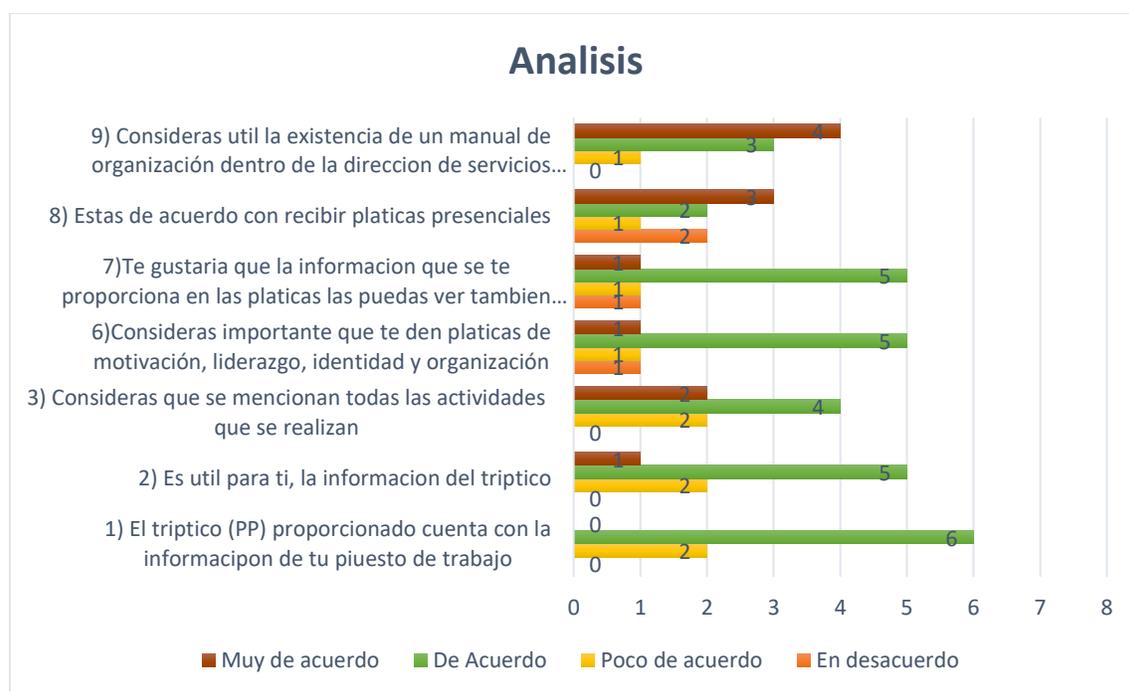
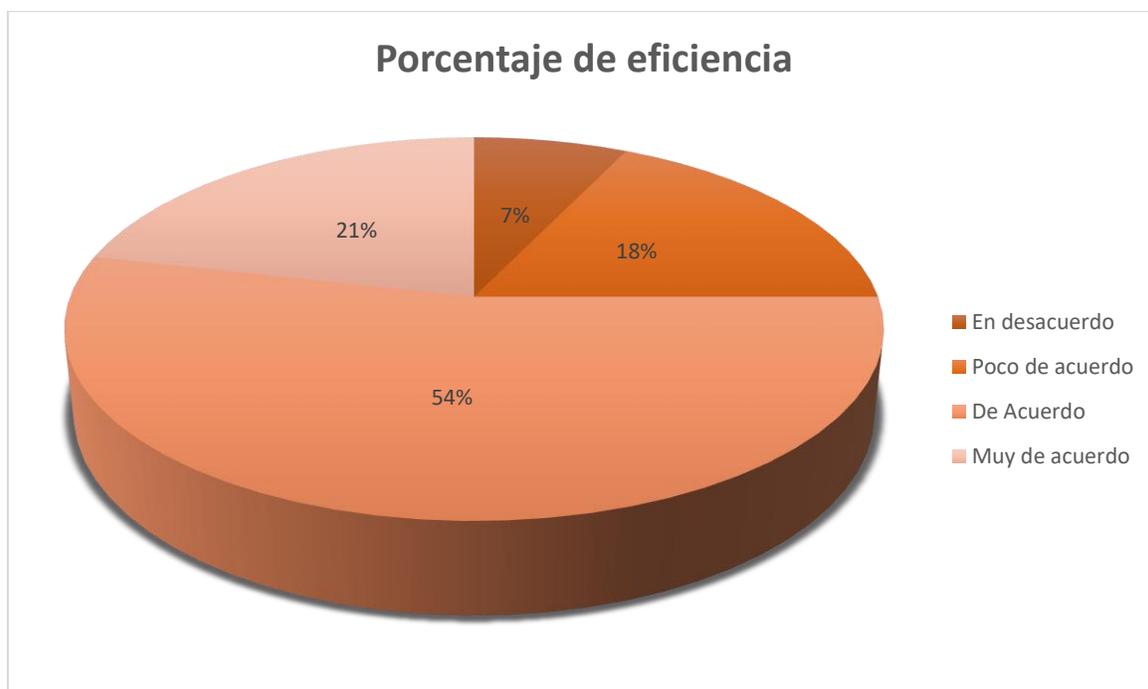


Gráfico 6 Porcentaje de Eficiencia Limpia (autoría propia)



El departamento de parques y jardines muestra en los gráficos un análisis implementado en los trabajadores de esta área el cual da a conocer datos relevantes del estado inicial. En base a los resultados obtenidos se decidió de igual forma llevar a cabo un plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional, al implementar los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó datos en los gráficos de forma individual y porcentajes por cada una de las variables, así mismo se analizó el comportamiento de las variables para establecerlas como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos obtenidos serán la base para realizar un comparativo final y así identificar el porcentaje de mejora. (ver gráficos 7-8)

Gráfico 7 Análisis Parques y Jardines (autoría propia)

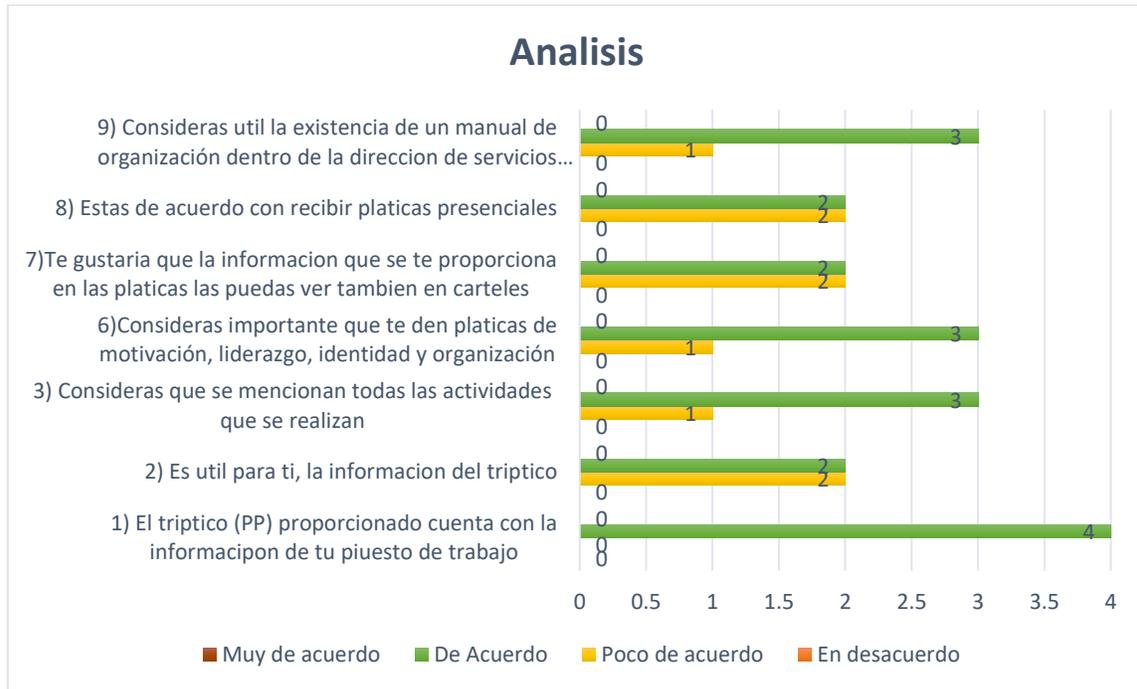


Gráfico 8 Porcentaje de Eficiencia Parques y Jardines (autoría propia)



Diagrama Ishikawa (Servicios Públicos)

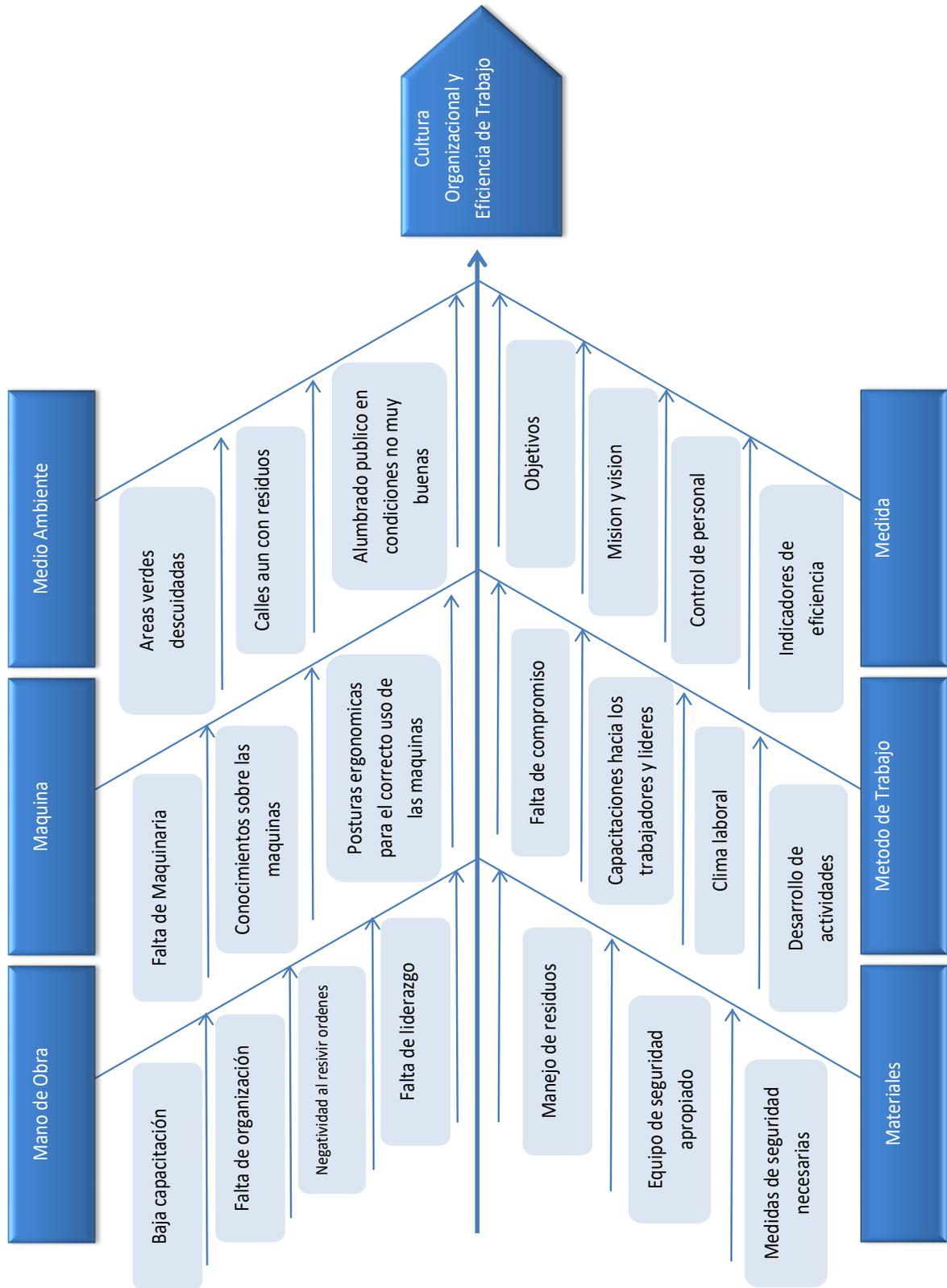
El diagrama Ishikawa también llamado Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de los 6Ms, es una herramienta que nos permitió identificar las causas raíces del problema, analizando todos los factores involucrados en este caso en la ejecución de un servicio brindado a la población, después de hacer los análisis de cada una de las áreas en las que se divide servicios públicos y gracias al método de las 6'Ms se llegó a la conclusión que el problema que se encuentra más resaltado dentro de esta organización es la cultura organizacional de los trabajadores, así mismo la eficiencia para desarrollar cada una de sus actividades correspondientes. De igual forma nos ayudó a:

- Ver una situación de modo más comprensivo y sistémico;
- Visualizar no solo la causa principal, también las secundarias de un problema;
- Encontrar soluciones para los inconvenientes a partir de los recursos que el organismo gubernamental posee y generar mejoras continuas en el departamento.

La implementación se llevó a cabo por que esta herramienta trae varios beneficios para la organización, y puede hasta ser utilizado en conjunto a otras metodologías. Entre estas ventajas, están:

- ✓ Mejoras de los procesos
- ✓ Identificación de causas
- ✓ Jerarquización de las causas encontradas
- ✓ Mayor visibilidad de los problemas
- ✓ Registro visual, facilitando análisis futuros
- ✓ Participación del equipo en la gerencia de calidad
- ✓ Organización de ideas
- ✓ Trabajo en equipo

Imagen 6. Diagrama Ishikawa de Servicios Públicos (autoría propia)



Se analizó cada una de las M's para identificar cuáles eran las causas principales del problema dentro del organismo gubernamental y se plasmó en el diagrama. (ver imagen 6)

Mano de Obra: La mano de obra representa el factor humano, sin su intervención no se podrían realizar las actividades. Se determinó que hacen falta capacitaciones, más organización y liderazgo.

Maquina: Es la infraestructura de la organización con la cual podemos elaborar los servicios que se ofrece. No se cuenta con la maquinaria necesaria y la información para su uso correcto.

Medio Ambiente: Es el entorno que condiciona especialmente las circunstancias de la persona o la sociedad. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales en un lugar y momento determinado. Áreas verdes descuidadas y las calles se encuentran con pocos residuos tirados.

Materiales: Los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema. Se necesitan equipos de seguridad adecuados para los trabajadores en el manejo de residuos.

Método de trabajo: Es una fila de pasos continuos, que conducen a una meta. Falta de compromiso de los trabajadores, se necesita un plan de trabajo y una mejor organización.

Medida: La medición es un procedimiento mediante el cual se examinan unas características del servicio. Se requieren indicadores para aumentar la eficiencia y cumplir con los objetivos.

Diagrama de Pareto

El diagrama es un gráfico en el que se clasifican aspectos ordenados de mayor a menor frecuencia. Se puede observar de manera sencilla y visual la causa principal de nuestras consecuencias y, de esa forma, actuar sobre ellas. Es por esto que el diagrama de Pareto es muy importante y de gran ayuda para el análisis de la eficiencia en el organismo gubernamental. (ver tabla 7)

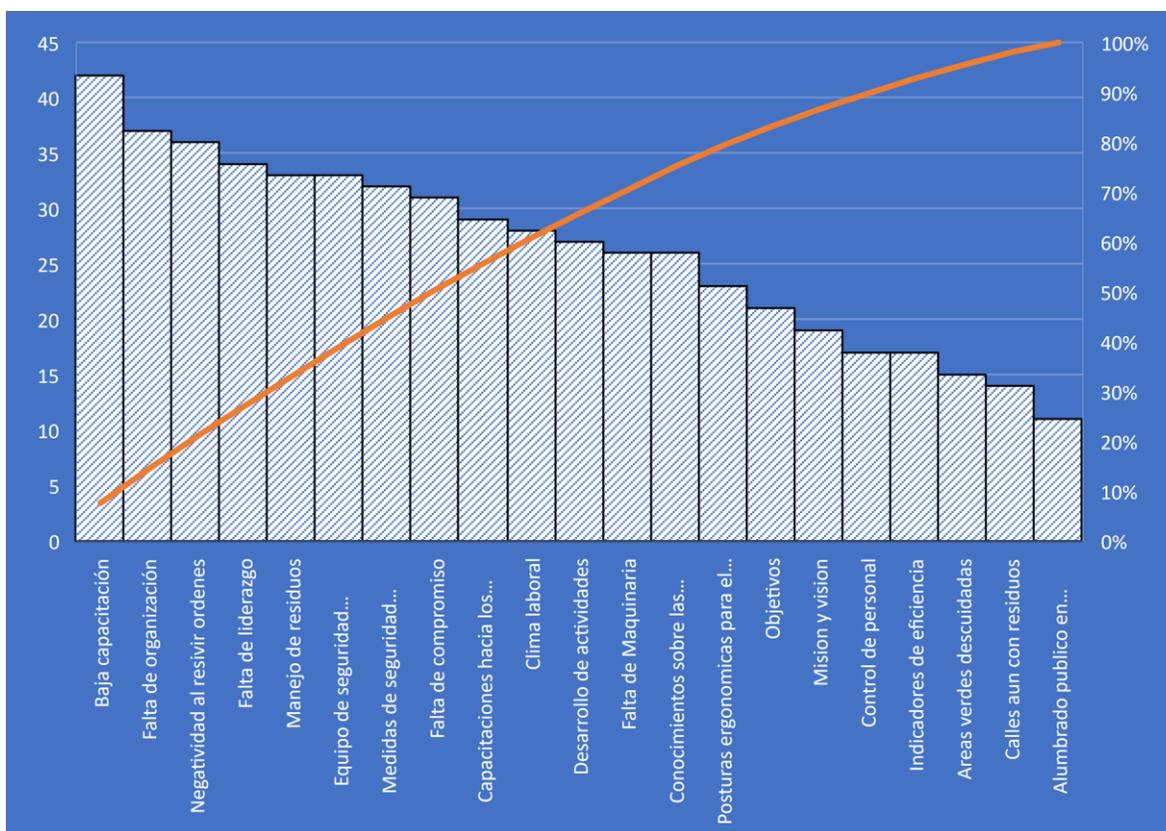
Tabla 7 Análisis de Frecuencias (autoría propia)

CAUSAS POR AREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Baja capacitación	42	8%
Falta de organización	37	14%
Negatividad al recibir ordenes	36	21%
Falta de liderazgo	34	27%
Manejo de residuos	33	33%
Equipo de seguridad apropiado	33	39%
Medidas de seguridad necesarias	32	45%
Falta de compromiso	31	50%
Capacitaciones hacia los trabajadores y lideres	29	56%
Clima laboral	28	61%
Desarrollo de actividades	27	66%
Falta de Maquinaria	26	70%
Conocimientos sobre las maquinas	26	75%
Posturas ergonómicas para el correcto uso de las maquinas	23	79%
Objetivos	21	83%
Misión y visión	19	87%
Control de personal	17	90%
Indicadores de eficiencia	17	93%
Áreas verdes descuidadas	15	95%
Calles aun con residuos	14	98%
Alumbrado público en condiciones no muy buenas	11	100%

Este gráfico muestra de forma ordenada las principales causas que están afectando la productividad dentro del organismo y en cada una de las áreas con las que cuenta la dirección de servicios públicos, la cual se obtuvo mediante un Diagrama Ishikawa (ver imagen 6), de esta manera se puede actuar sobre las causas vitales el 20 por ciento que ayudara a resolver la mayor parte del problema que en el caso anterior indica se deberán atacar los siguientes puntos: (ver gráfico 9)

- ✓ Baja capacitación
- ✓ Falta de organización
- ✓ Negatividad al recibir ordenes
- ✓ Falta de liderazgo

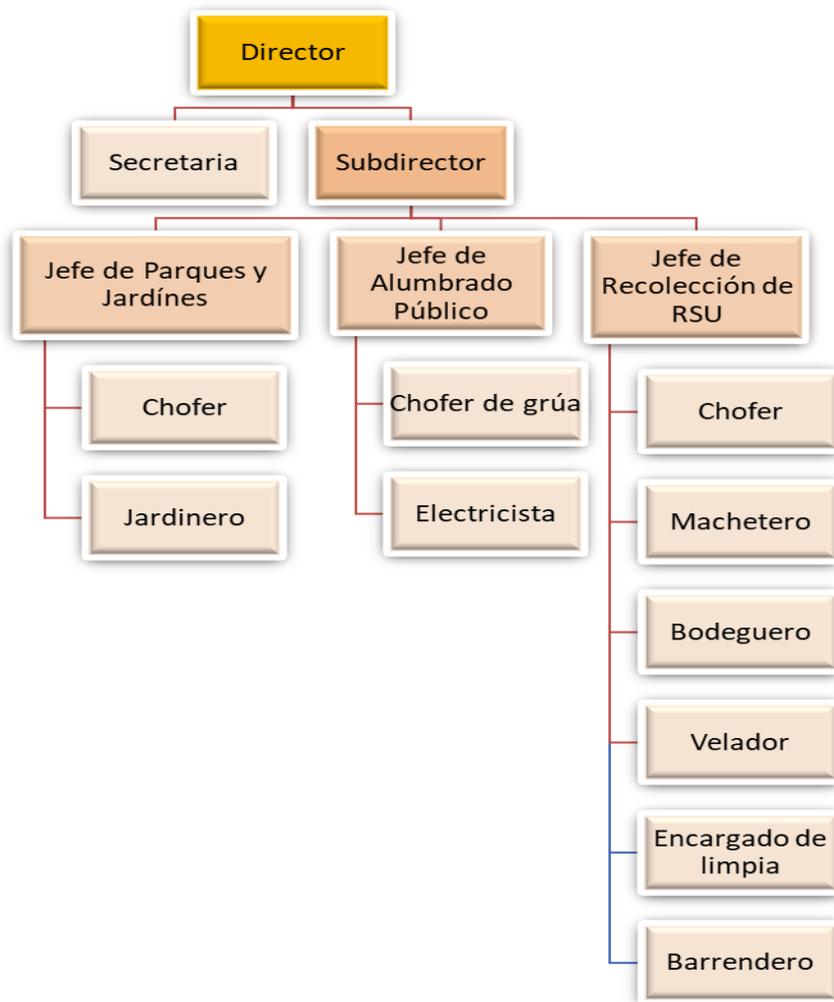
Gráfico 9 Diagrama de Pareto (autoría propia)



Organigrama Desarrollado

El organigrama se realizó para identificar cada uno de los puestos y rangos dentro de la organización, se analizaron las funciones de cada subsistema y sus métodos de trabajo para determinar la cuestión de capacitaciones y recomendaciones para aumentar la eficiencia en cada de una de las áreas dentro de la organización, en base a ello se implementaron temas referentes al perfil de puestos de cada uno de los trabajadores.

Imagen 7. Organigrama Servicios Públicos (autoría propia)



Capacitaciones

Las capacitaciones fueron un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquirieron conocimientos, desarrollaron habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación del personal fue un proceso que se relacionó con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Ya que al educarse el individuo invierte en sí mismo e incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

En el área de servicios públicos se realizaron capacitaciones para cada uno de los departamentos y subdepartamentos de trabajo, con la finalidad de dar a conocer y mejorar los conocimientos de cada uno de los trabajadores, los temas que se dieron fueron: Cultura Organizacional y Liderazgo, Perfil de Puesto, Buenas Prácticas Ergonómicas y Nuevas Contrataciones. Llevándolo a cabo por medio de presentaciones, diagramas de flujo e infografías (trípticos).

Los diagramas de flujo se utilizaron como representación visual y de esta manera hacer más efectiva la explicación sobre los temas. Las infografías se dieron en las capacitaciones para que los trabajadores tuvieran un refuerzo de conocimiento sobre lo explicado y que pudieran comprender de mejor forma la explicación. (anexos 1-15)

Las capacitaciones se llevaron a cabo en base a los requerimientos de los trabajadores y a sus expectativas, tomando en cuenta su participación en un espacio de preguntas para resolver dudas y así obtuvieran un mayor aprendizaje. (imágenes 8-11 muestran las evidencias de las capacitaciones presenciales)

Imagen 8. Capacitación Parques (autoría propia)



Imagen 9. Capacitación Limpia (autoría propia)



Imagen 10. Capacitación Residuos Solidos (autoría propia)



Imagen 11. Capacitación Paraque y Jardines (autoría propia)



Programa de Capacitaciones

Entonces, este plan o programa de capacitación, es un método que va a tratar de establecer una estrategia de adiestramiento que capte el interés del talento humano y genere personal capacitado para la organización. Este plan debe contemplar la detección de necesidades en materia de las competencias que deben poseer los trabajadores para cumplir eficazmente con las tareas asignadas.

Un buen programa de capacitación establece metas claras y debe ser muy preciso, de forma que, al culminar el programa, se puedan evaluar los resultados en cuanto a los beneficios que genera para la organización el tener un personal bien entrenado. Entre distintas técnicas que existen para determinar un plan o programa de capacitación y lograr elaborar uno, se llevó a cabo un planteamiento estratégico. Siguiendo estos pasos con los que se obtuvo mayor efectividad y que el plan fuera más ejecutable.

Descritos a continuación:

- Se deben detectar y calificar, mediante un diagnóstico, las necesidades de capacitación, teniendo presente los departamentos que se desean potenciar.
- Elaborar un programa de capacitación que sea atractivo para el personal y que permita la operatividad de la organización.
- Ejecutar lo que es un plan o programa de capacitación, esta es la clave del plan estratégico de capacitación. La ejecución del plan se debe realizar conforme al programa elaborado y dando prioridad a los departamentos con mayor necesidad en materia de entrenamiento de personal.
- Por último, se evalúan los resultados obtenidos, analizando los indicadores de productividad y eficiencia del personal en cada área que participó en el programa de capacitación implementado.

Se planteo un programa de capacitaciones para todos los departamentos con un horizonte de tiempo a 6 meses, para tomarlo como acciones de mejora continua, el programa se desarrollo en base a los requerimientos de cada uno de ellos y en los temas que se identifico que no tiene los conocimientos necesarios, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia de manera constante y ofrecer de esta forma un mejor servicio a la poblacion. (Ver tabla 8)

Tabla 8 Cronograma de Capacitaciones (autoría propia)

CAPACITACIONES A DESARROLLAR	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Cultura Organizacional y Liderazgo						
Perfil de Puestos						
Mejoramamiento del Clima Laboral						
Administración y Relaciones Humanas						
Buenas Prácticas Ergonómicas						
Gestión del Cambio y Nuevas Contrataciones						

Manual De Organización

Al realizar las metodologías y los análisis se determinó que para mejorar la cultura organizacional y aumentar la eficiencia de los trabajadores se desarrollara un manual de organización en base a los requerimientos que se identificaron en la implementación de cada una de las actividades en la organización, para aumentar la eficiencia al momento de llevar a cabo el trabajo que le corresponde a cada trabajador y así mismo aumentar la calidad del servicio.

El manual es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar, nos va a ayudar a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas, etc. Se evitarán discusiones y malos entendidos de las operaciones, asegurará la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo, incrementará la coordinación en la realización del trabajo y así mismo permitirá delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede acatar a ciertos términos para obtener un mayor control. (evidencia imagen 12)

Se desarrollo para así mantener y mejorar la eficiencia de los trabajadores ofreciendo de esta forma un mejor servicio a la población y poder realizar un comparativo del antes y después de la obtención del manual.

Objetivo del Manual

Consolidar la dirección como un organismo que proporcione de forma óptima e integral los servicios públicos y mantenerlos activos para evitar focos rojos en el municipio, de igual manera hacer más eficientes los trabajos para brindar mayor atención a las peticiones de la comunidad y que se mantengan vigentes de forma continua para así cumplir en su totalidad las actividades propias de la dirección.

Imagen 12. Portada Manual de Organización (autoría propia)

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS
PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE
OCOYOACAC, ESTADO DE MÉXICO**



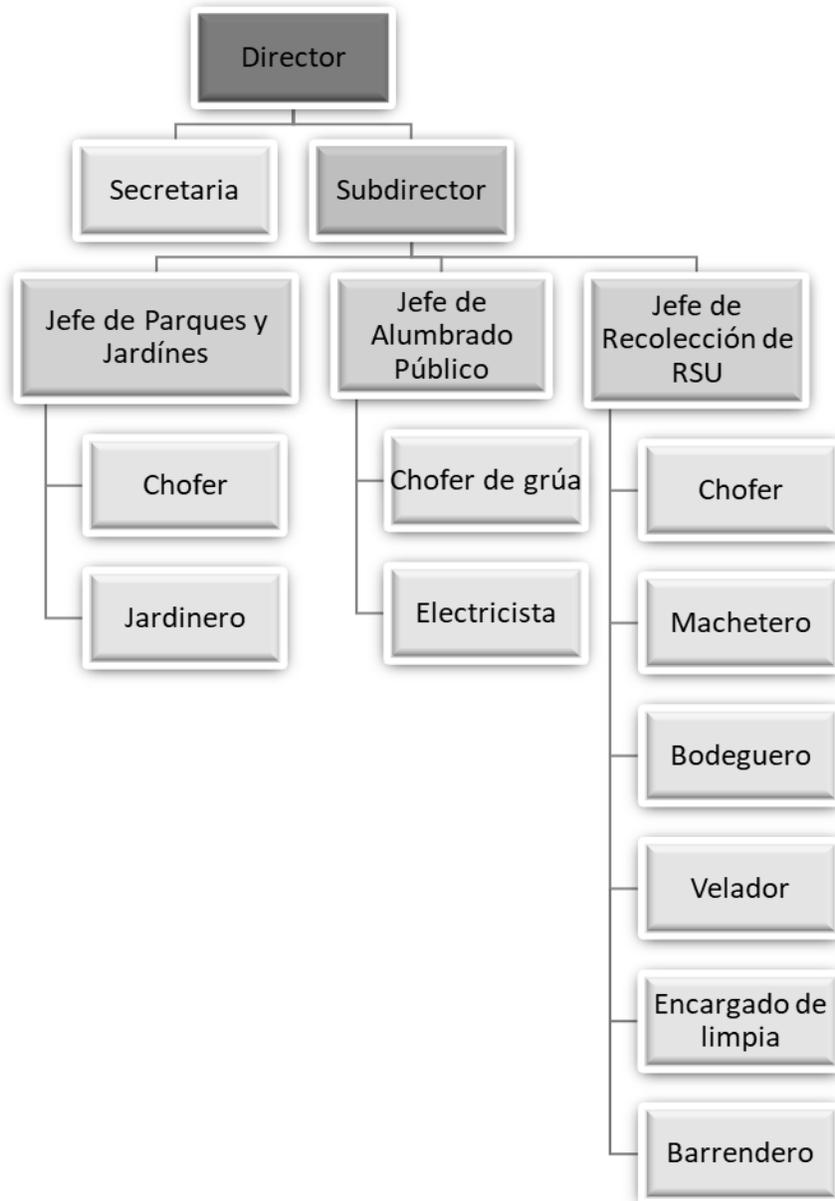
OCOYOACAC
AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
2019 - 2021



Organigrama

La correcta implementación del manual de organización requirió de la identificación de cada uno de los puestos y de los niveles jerárquicos que se tienen en los diferentes departamentos del área de servicios públicos.

Imagen 13. Organigrama (autoría propia)



Perfil de Puestos

De acuerdo a lo establecido por la Secretaría de la Función Pública de México con publicación en 2018, en el Capítulo V sección 17, se establece que los puestos que integran la estructura de las instituciones, se establecerán a partir de la descripción, perfil y evaluación; el cual se realizará de forma descendente, a partir del titular de la institución.

En el capítulo VI sección 19 se identifican los datos de identificación del puesto: nombre de la institución, rango de cargo, tipos de funciones, puesto del superior jerárquico al que reporta y, si es el caso, la unidad administrativa o área de adscripción; en la sección 20 menciona los elementos del perfil de puesto: escolaridad y área de conocimiento, experiencia laboral, requerimientos o condiciones específicos para el desempeño del puesto y competencias o capacidades.

En base a dicho documento se realizó la descripción de los perfiles de puestos establecidos en el manual realizado.

Imagen 14 Diagrama perfil de puestos (Cultura organizacional y desempeño individual en una asociación civil mexicana, 2021)

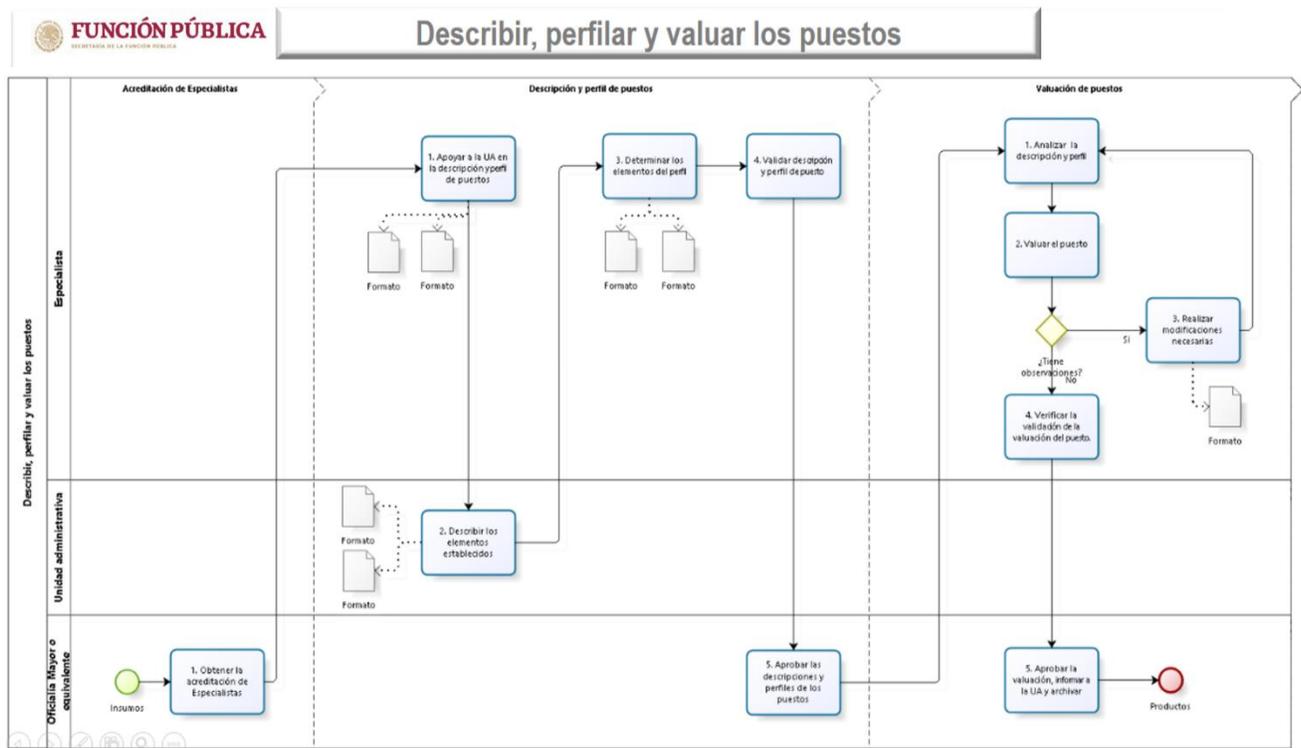


Imagen 15. Perfil de Puesto Director (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-DSP
	Fecha Rev.: Fecha Prób. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Director de Servicios Públicos	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Director de Servicios Públicos
Área / Departamento	Servicios Públicos
Formación requerida	Escolaridad a nivel licenciatura
Experiencia requerida	Dirección
Dependencia jerárquica	Presidente Municipal
Puestos a su cargo	Subdirector de servicios públicos

Imagen 16. Perfil de Puesto Subdirector (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-SDSP
	Fecha Rev.: 05-11-19 Fecha Prób. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Subdirector de Servicios Públicos	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Subdirector de Servicios Públicos
Área / Departamento	Servicios Públicos
Formación requerida	Escolaridad a nivel técnico
Experiencia requerida	Dirección de personal
Dependencia jerárquica	Director de Servicios Públicos
Puestos a su cargo	Jefes de áreas

Imagen 17. Perfil de Puesto Secretaria (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-SCSP
	Fecha Rev.: Fecha Prór. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Secretaria	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Secretaria
Área / Departamento	Servicios Públicos
Formación requerida	Bachillerato general, técnico en secretaría ejecutiva Manejo de PC y sistemas informáticos
Experiencia requerida	1 año como mínimo
Dependencia jerárquica	Director de Servicios Públicos
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 18. Perfil de Puesto Jefe de Recolección de Residuos Sólidos (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-RRSU
	Fecha Rev.: Fecha Prór. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Jefe de recolección de residuos sólidos urbanos	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Jefe de recolección de residuos sólidos urbanos
Área / Departamento	Recolección de residuos sólidos urbanos (RSU)
Formación requerida	Carrera técnica a fin Conocimiento del área urbana, manejo de residuos sólidos, tóxicos y peligrosos, mecánica básica, normatividad ambiental, impacto ambiental y conservación
Experiencia requerida	2 años como mínimo
Dependencia jerárquica	Subdirector de Servicios Públicos
Puestos a su cargo	Chofer y machetero

Imagen 19. Perfil de Puesto Chofer 1 (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-CHRSU
	Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Chofer 1	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Chofer (RSU)
Área / Departamento	Recolección de Residuos Sólidos Urbanos
Formación requerida	Secundaria terminada Conocimientos del uso, manejo y disposición final de material reciclable y de residuos sólidos Licencia de chofer
Experiencia requerida	Un año mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe del departamento de recolección de RSU
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 20. Perfil de Puesto Machetero (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-MACH
	Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Machetero	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Machetero
Área / Departamento	Recolección de Residuos Sólidos Urbanos
Formación requerida	Primaria
Experiencia requerida	No necesaria
Dependencia jerárquica	Jefe del departamento de recolección de RSU
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 21. Perfil de Puesto Bodeguero (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-BRSU Fecha Rev:
Bodeguero	Fecha Próx. Rev: Página 1 de 2 Revisión: 0

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Bodeguero
Área / Departamento	Recolección de Residuos Sólidos Urbanos
Formación requerida	Primaria
Experiencia requerida	Un año mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe del departamento de recolección de RSU
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 22. Perfil de Puesto Velador (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-VRSU Fecha Rev:
Velador	Fecha Próx. Rev: Página 1 de 2 Revisión: 0

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Velador
Área / Departamento	Recolección de Residuos Sólidos Urbanos
Formación requerida	No necesaria
Experiencia requerida	Un año mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe del departamento de recolección de RSU
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 23. Perfil de Puesto Jefe de Alumbrado Publico (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-IAP
	Fecha Rev.: Fecha Próx. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Jefe de alumbrado público	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Jefe de alumbrado público
Área / Departamento	Alumbrado Público
Formación requerida	Escolaridad a nivel técnico, con enfoque administrativo Cursos de capacitación y adiestramiento (comprobables) Elementos básicos de computación Métodos y procedimientos de oficina Principios administrativos públicos Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos
Experiencia requerida	Dos a tres años. Uno de ellos, al menos, realizando tareas similares a las descritas anteriormente
Dependencia jerárquica	Subdirector de Servicios Públicos
Puestos a su cargo	Electricista

Imagen 24. Perfil de Puesto Electricista (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-ETR
	Fecha Rev.: Fecha Próx. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Electricista	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Electricista
Área / Departamento	Alumbrado Público
Formación requerida	Carrera Técnica en Electricidad (Opcional) Uso de métodos, herramientas y equipos para el mantenimiento de las instalaciones de calles
Experiencia requerida	Dos a tres años de experiencia, a nivel operativo
Dependencia jerárquica	Jefe de Alumbrado Público
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 25. Perfil de Puesto Chofer 2 (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-CHAP Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Chofer 2	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Chofer de grúa (electricista)
Área / Departamento	Alumbrado Público
Formación requerida	Secundaria terminada Conocimientos del uso y manejo de grúas (electricista) Licencia de chofer
Experiencia requerida	Un año mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe de alumbrado público
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 26. Perfil de Puesto Jefe de Parques y Jardines (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-IPJ Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Jefe de parques y jardines	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Jefe de departamento de parques y jardines
Área / Departamento	Parques y jardines
Formación requerida	Preparatoria Con conocimientos de medio ambiente
Experiencia requerida	Un año como mínimo
Dependencia jerárquica	Subdirector de Servicios Públicos
Puestos a su cargo	Jardinero

Imagen 27. Perfil de Puesto Jardinero (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-JRP1
	Fecha Rev.: Fecha Próx. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Jardinero	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Jardinero
Área / Departamento	Parques y jardines
Formación requerida	Básica
Experiencia requerida	Un año haciendo actividades del área, manejo de aparatos para jardinería, entre otros
Dependencia jerárquica	Jefe de Departamento de Parques y Jardines
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 28. Perfil de Puesto Chofer 3 (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-CHP3
	Fecha Rev.: Fecha Próx. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Chofer 3	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Chofer (Parques y jardines)
Área / Departamento	Parques y jardines
Formación requerida	Secundaria terminada Conocimientos del uso, manejo y disposición final de residuos Licencia de chofer
Experiencia requerida	Un año mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe del departamento de parques y jardines
Puestos a su cargo	Ninguno

Imagen 29. Perfil de Puesto Encargado de Limpia (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-ILP
	Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Encargado de limpia	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Encargado de limpia
Área / Departamento	Limpia
Formación requerida	Carrera técnica a fin Conocimientos del área urbana, normatividad ambiental Manejo de basura, impacto ambiental y conservación
Experiencia requerida	2 años como mínimo
Dependencia jerárquica	Jefe de Departamento de Recolección de RSU
Puestos a su cargo	Barrendero

Imagen 30. Perfil de Puesto Barrendero (autoría propia)

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: DGSP-BRR
	Fecha Rev.: Fecha Prda. Rev.: Página 1 de 2 Revisión: 0
Barrendero	

PERFIL DEL PUESTO

Denominación del puesto	Barrendero
Área / Departamento	Limpia
Formación requerida	Básica
Experiencia requerida	No necesaria
Dependencia jerárquica	Encargado de limpia
Puestos a su cargo	Ninguno

Análisis Final de Eficiencia en el Área de Servicios Públicos

Los resultados obtenidos en cada uno de los departamentos y subdepartamentos después de la implementación de las actividades se analizaron de igual forma en graficas de datos agrupados y graficas de pastel, se observó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia de los trabajadores dentro del organismo gubernamental, se determinó actuar sobre la variable “*De Acuerdo*”, al realizar los análisis del estado final se alcanzó aumentar en un 10% o más la eficiencia en cada área, obteniendo los siguientes porcentajes:

- ❖ Eficiencia para personal de servicio eléctrico: 54%
- ❖ Eficiencia para personal de residuos sólidos: 80%
- ❖ Eficiencia para personal de limpia: 66%
- ❖ Eficiencia para personal de parques y jardines: 79%

Nuevamente se analizaron las variables que fueron cada una de las preguntas desarrolladas en un cuestionario que se decidió aplicar a cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas. identificando el valor total de cada una para definir su eficiencia y determinar su porcentaje obtenido. (ver tablas 9-12)

Al realizar el análisis de la eficiencia final se notó una mejora en las actividades que llevan a cabo cada uno de los trabajadores, reflejando los conocimientos obtenidos de cada una de las capacitaciones que les dio para su área de trabajo, los conocimientos que se les apporto fueron de gran ayuda para mejorar su desempeño.

Tabla 9 Resultados de Análisis Final Limpia (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	0	8	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	1	6	1
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	1	5	2
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	1	0	6	1
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	1	1	5	1
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	2	0	3	3
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	0	4	4
Total	4	3	37	12

Tabla 10 Resultados de Análisis Final Parques y Jardines (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	0	4	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	0	4	0
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	0	4	0
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	1	3	0
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	0	2	2	0
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	2	2	0
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	1	3	0
TOTAL	0	6	22	0

Tabla 11 Resultados de Análisis Final Residuos Sólidos (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	1	14	2
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	1	15	1
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	1	12	4
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	0	15	2
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	1	1	11	4
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	1	14	2
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	0	14	3
TOTAL	1	5	95	18

Tabla 12 Resultados de Análisis Final Servicio Eléctrico (autoría propia)

PREGUNTAS	Numero de respuestas en relación a las variantes			
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1) El tríptico (PP) proporcionado cuenta con la información de tu puesto de trabajo	0	1	3	0
2) Es útil para ti, la información del tríptico	0	2	2	0
3) Consideras que se mencionan todas las actividades que se realizan	0	2	2	0
6) Consideras importante que te den platicas de motivación, liderazgo, identidad y organización	0	1	2	1
7) Te gustaría que la información que se te proporciona en las pláticas las puedas ver también en carteles	0	0	3	1
8) Estas de acuerdo con recibir platicas presenciales	0	0	2	2
9) Consideras útil la existencia de un manual de organización dentro de la dirección de servicios públicos	0	0	1	3
TOTAL	0	6	15	7

Los gráficos de análisis implementados en el departamento de servicio eléctrico nos muestran datos relevantes del estado final, en base a los datos obtenidos se identificó que al llevar a cabo el plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional los resultados fueron favorables y al implementar los cuestionarios nuevamente de manera sistémica el análisis arrojó resultados en gráficos de forma individual y porcentajes por cada departamento en donde se visualizó la mejora de la eficiencia, se analizó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan el control de la eficiencia del personal, los datos se tomaran en cuenta para mantener o aumentar las variables de forma ascendente y mantener la mejora continua. (ver gráficos 10-11)

Gráfico 10 Análisis Final Servicio Eléctrico (autoría propia)

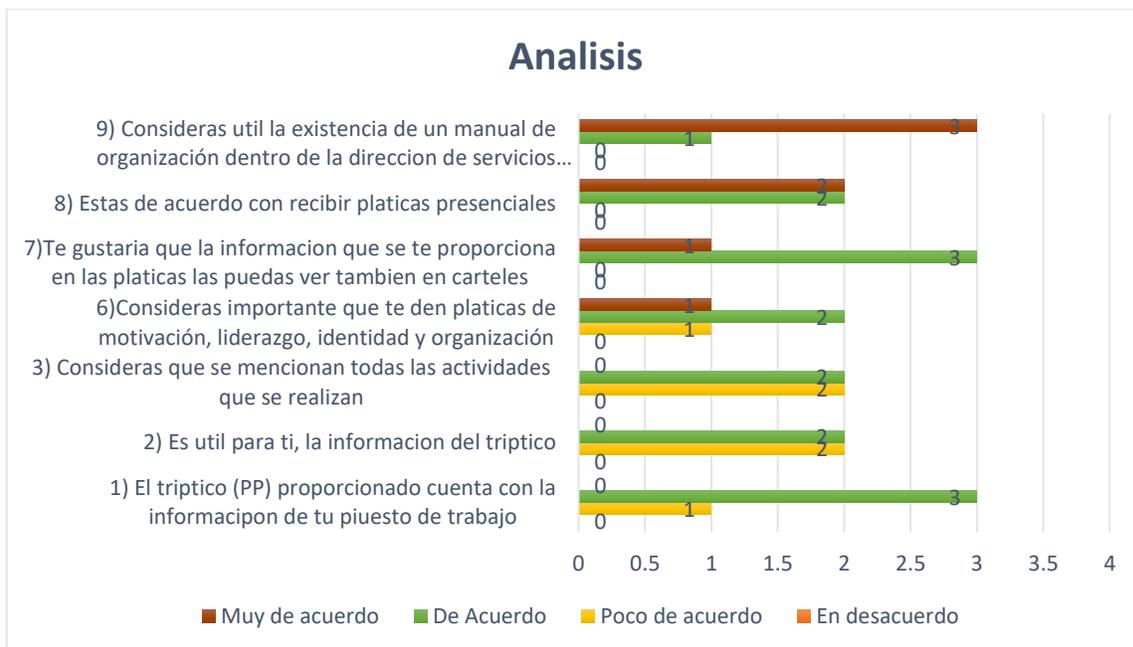


Gráfico 11 Porcentaje de Eficiencia Final Servicio Eléctrico (autoría propia)



El departamento de residuos sólidos muestra en los gráficos un análisis implementado en los trabajadores de esta área el cual da a conocer datos relevantes del estado final. En base a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que llevar a cabo el plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional fue una decisión correcta, al aplicar nuevamente los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó datos en los gráficos de forma individual y porcentajes por cada una de las variables los cuales mostraron un aumento considerable, así mismo se analizó su comportamiento para establecerlas como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos que se obtuvieron se tomarán en cuenta para un comparativo y mostrar la mejora obtenida basándonos en los porcentajes de la variable a evaluar. (ver gráficos 12-13)

Gráfico 12 Análisis Final Residuos Sólidos (autoría propia)

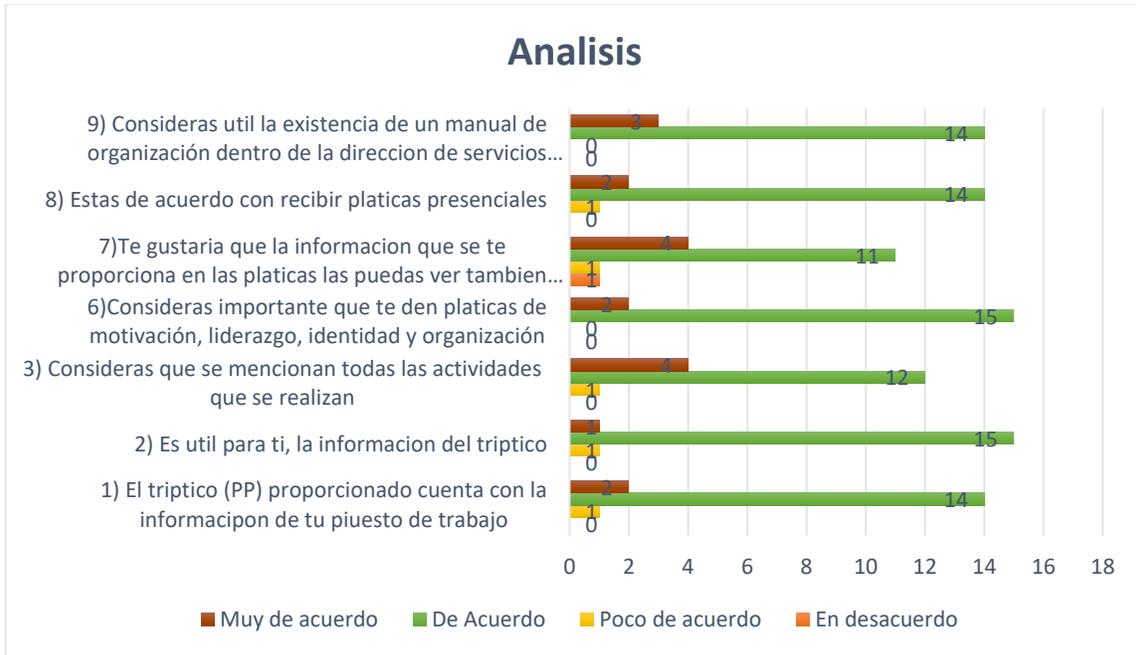
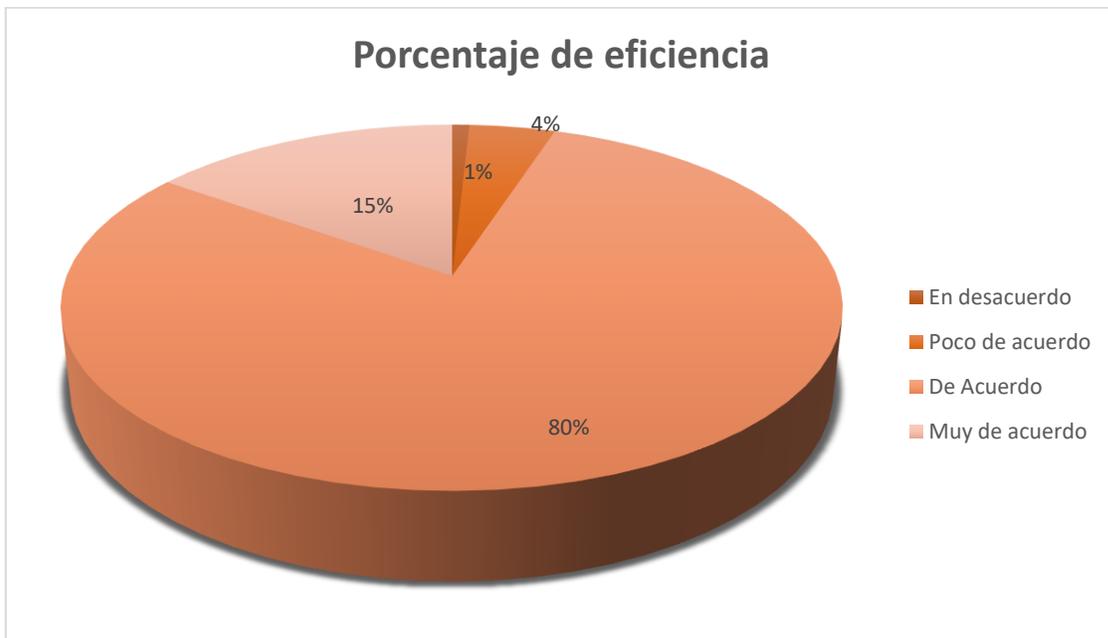


Gráfico 13 Porcentaje de Eficiencia Final Residuos Sólidos (autoría propia)



En el subdepartamento de limpia nos da a conocer en los gráficos datos relevantes del estado final en esta área, en base a los datos que se obtuvieron se analizó que llevar a cabo el plan de mejora fue un excelente método para aumentar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional, los cuestionarios se aplicaron nuevamente de manera sistémica el análisis arrojó resultados en gráficos de forma individual y porcentajes que mostraron un avance significativo, así que se analizó el comportamiento de las variables para establecerlos como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos históricos se tomaran en cuenta para llevar un monitoreo de los resultados y de esta manera mantener la productividad de los trabajadores. (ver gráficos 14-15)

Gráfico 14 Análisis Final Limpia (autoría propia)

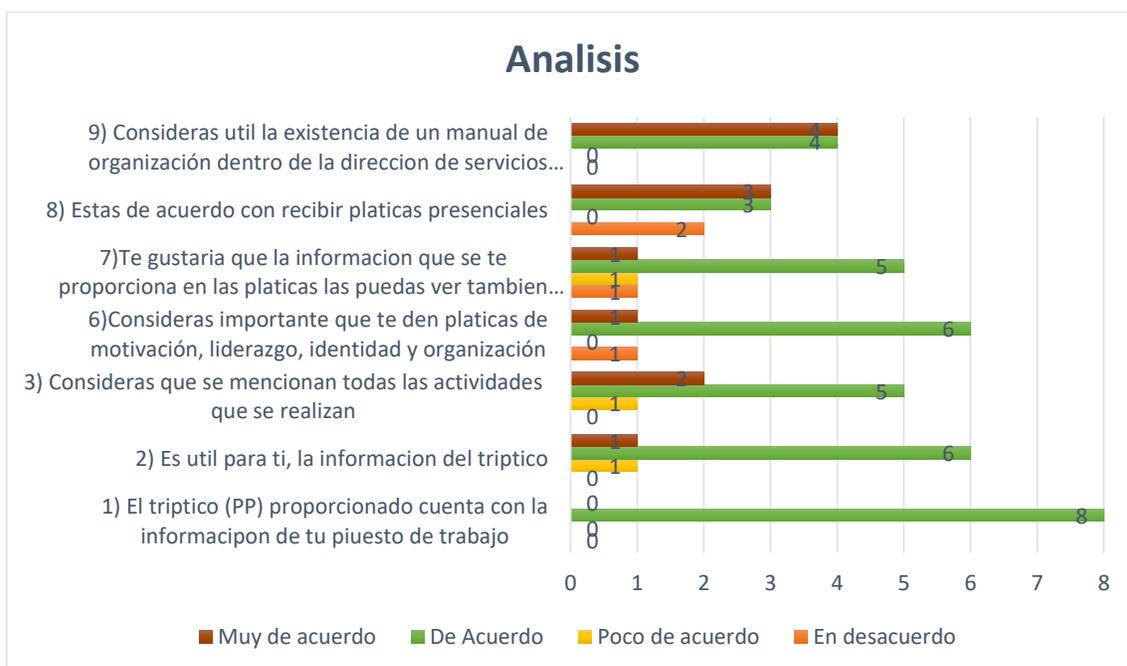


Gráfico 15 Porcentaje de Eficiencia Final Limpia (autoría propia)



El departamento de parques y jardines muestra en los gráficos un análisis implementado en los trabajadores de esta área el cual da a conocer datos relevantes del estado final. En base a los resultados obtenidos se decidió de igual forma que llevar a cabo el plan de acción para mejorar la eficiencia laboral a partir del clima laboral y de su cultura organizacional fue una decisión correcta, al implementar los cuestionarios de manera sistémica el análisis arrojó datos en los gráficos de forma individual y porcentajes por cada una de las variables se notó un incremento que beneficia a la productividad, así mismo se analizó el comportamiento de las variables para establecerlas como indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia del personal, los datos obtenidos serán la base para mantener una mejora continua en este departamento y aumentar su desempeño laboral. (ver gráficos 16-17)

Gráfico 16 Análisis Final Parques y Jardines (autoría propia)

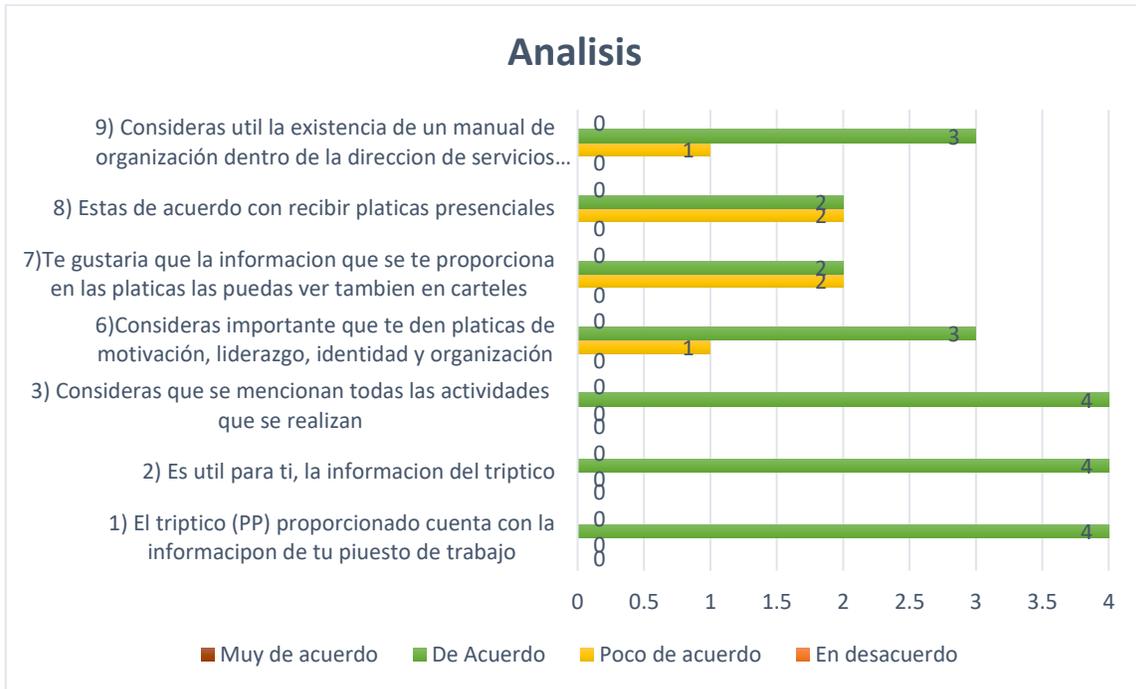


Gráfico 17 Porcentaje de Eficiencia Final Parques y Jardines (autoría propia)



Resultados:**Comparativos de Eficiencia (Inicial-Final)**

Al realizar el comparativo de la eficiencia inicial y final, en base a un estudio estadístico se obtuvieron resultados positivos al identificar que nuestra variable a evaluar (De acuerdo) aumento en por lo menos un 10%, logrando de esta manera las metas planteadas y confirma la correcta aplicación de cada una de las actividades desarrolladas.

En los gráficos (17-20) podemos observar el comportamiento de las variables, se notó el aumento de la eficiencia en base a la variable planteada “De Acuerdo” para checar los porcentajes y comparar el análisis final e Inicial.

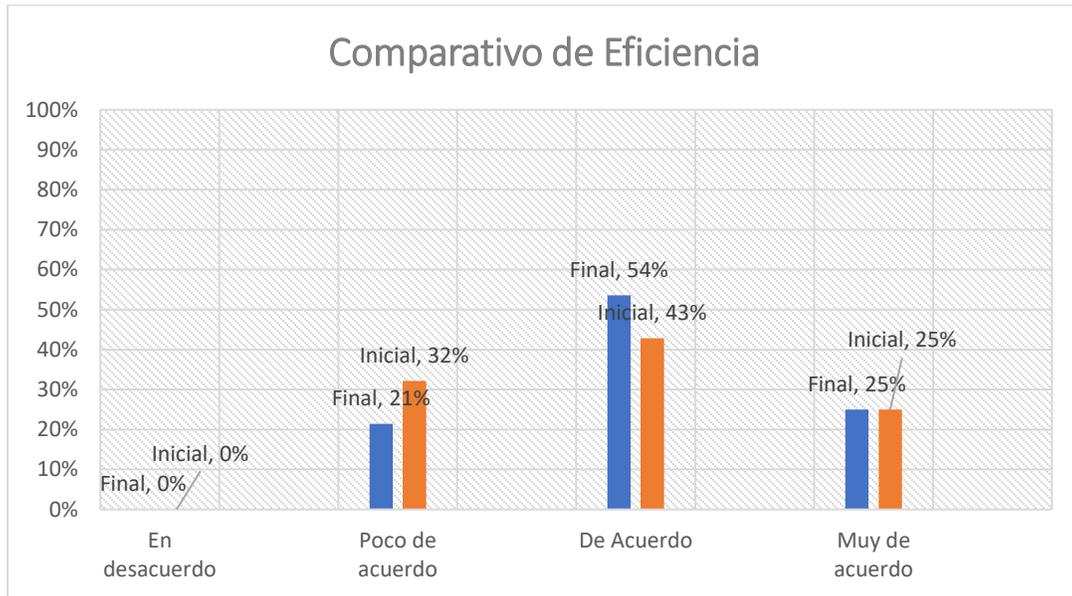
La implementación de las actividades permitió aumentar los indicadores de manera relevante, la cual influirá en el servicio teniendo así un mejor rendimiento y productividad por parte de los colaboradores.

Los indicadores nos permiten medir el nivel de ejecución del servicio mediante datos históricos, se basan en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

En este comparativo de eficiencia (gráficos 17-20) el uso de la estadística y del análisis de datos en el proyecto de mejora tienen diversas ventajas: Evita dar por válidas afirmaciones e ideas infundadas. Permite argumentar decisiones encaminadas a conseguir mejoras basadas en evidencias y datos objetivos. Favorece un método de trabajo sistemático. Así mismo se analizaron cada una de las diferentes áreas:

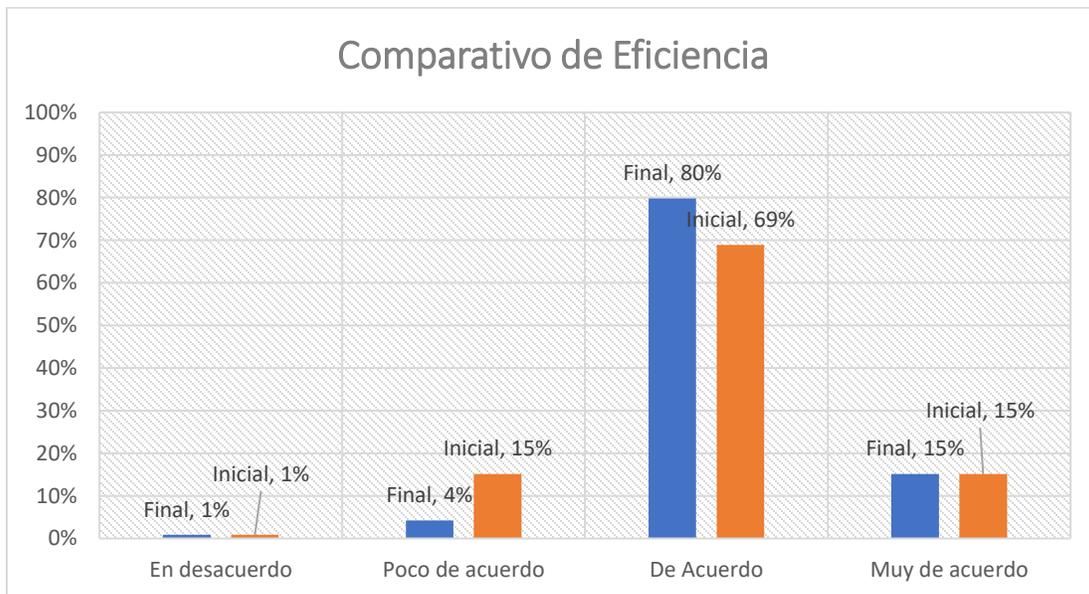
El grafico de servicio eléctrico muestra como mejoro la eficiencia de cada uno de los trabajadores al desempeñar sus actividades, derivado a los conocimientos que obtuvieron a lo largo del desarrollo de las actividades llevadas a cabo, como lo fueron: las capacitaciones, manual de organización y la información proporcionada en base a su perfil de trabajo. (Grafico 18)

Gráfico 18 Comparativo de Eficiencia Servicio Eléctrico (autoría propia)



El departamento de residuos sólidos es una de las áreas con mayor personal y de mucha importancia para la comunidad, ya que se requiere de un servicio eficiente para mantener las calles libres de residuos y evitar la contaminación, al realizar la implementación de las actividades se notó una mejora en los conocimientos que tenían al desarrollar su trabajo y los ayudo a desempeñarse de forma más eficiente y con mayor organización. (Gráfico 19)

Gráfico 19 Comparativo de Eficiencia Residuos Sólidos (autoría propia)



La eficiencia en el subdepartamento de limpia y, en el departamento de parques y jardines se notó de manera considerable ya que cada uno de los trabajadores mostro una mejora al desempeñar sus actividades y al tener mayor conocimiento sobre su área de trabajo y sobre lo que llevan a cabo, lo que provocó que fueran más eficientes y ordenados, la diferencia se puede observar en los siguientes gráficos. (Gráfico 20-21)

Gráfico 20 Comparativo de Eficiencia Limpia (autoría propia)

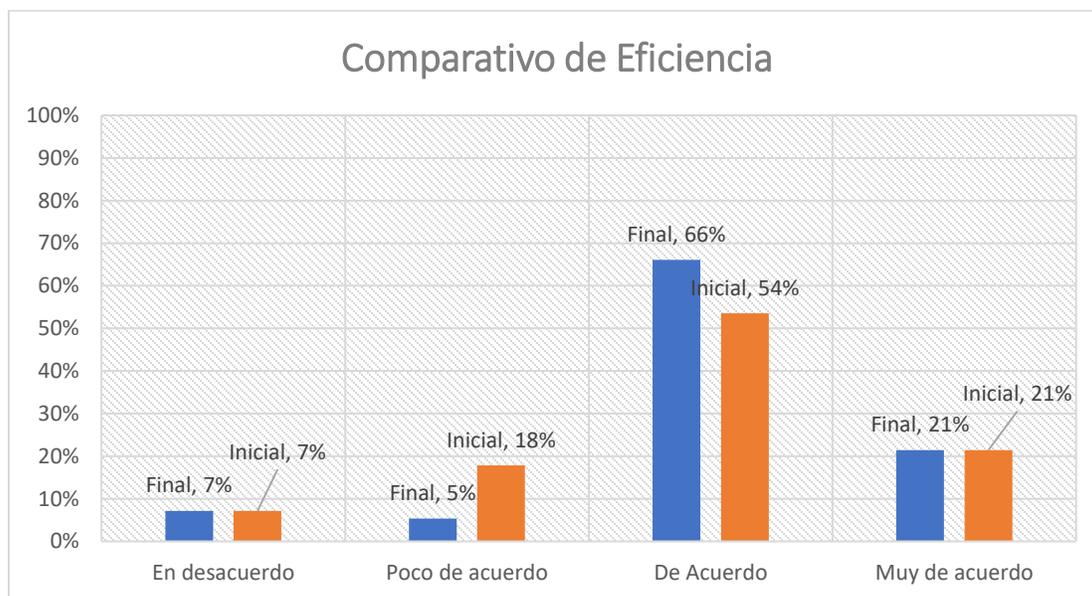
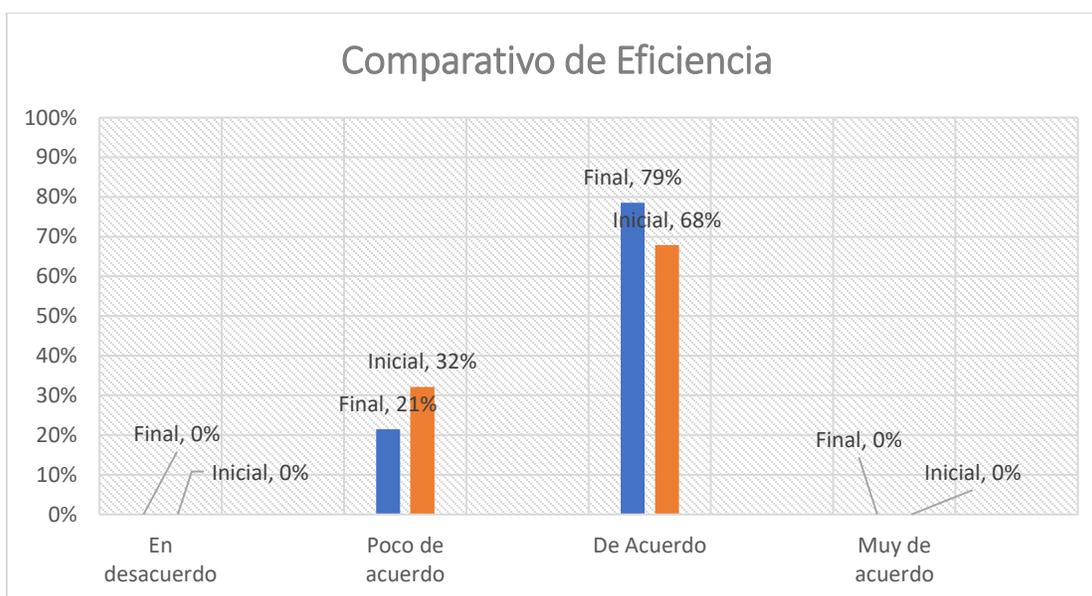


Gráfico 21 Comparativo de Eficiencia Parques y Jardines (autoría propia)



Indicadores de Eficiencia Servicios Públicos

Los indicadores se establecieron con el propósito de llevar un control en cada una de las áreas de los trabajadores para controlar su rendimiento en el trabajo, esto nos va a ayudar con los siguientes aspectos:

Proporcionarán la información que el gestor necesita sobre cada una de sus actividades.

Aportarán una mayor precisión en la toma de decisiones.

Proporcionarán una mayor eficiencia y eficacia en cada departamento.

Mayor rapidez, mejor comprensión y transparencia a la hora de comunicar resultados.

Una visión “panorámica” de toda la información disponible para implementar mejoras.

Los indicadores de desempeño son vitales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos porque mantienen estos objetivos siempre presentes al tomar decisiones. Es esencial que la estrategia sea comunicada eficientemente a toda la organización, de este modo cuando cada indicador es asignado a un responsable de área, se logra que los objetivos estratégicos sean conocidos por cada persona. Para visualizar la correcta alineación entre los indicadores de gestión y la estrategia de su organización puede hacer uso de un mapa estratégico.

Esta es posiblemente la razón más importante y lógica por la que se usan los indicadores de desempeño. Sin embargo, existen más beneficios que se hacen visibles dentro del proceso de ejecución de la Planeación Estratégica. Se establecieron los siguientes indicadores en porcentaje con las variables determinadas para así mantenerlos y aumentarlos de acuerdo al servicio que ofrecen cada uno de los diferentes departamentos y subdepartamentos:

(Gráficos 22-25)

Gráfico 22 Indicadores Limpia (autoría propia)

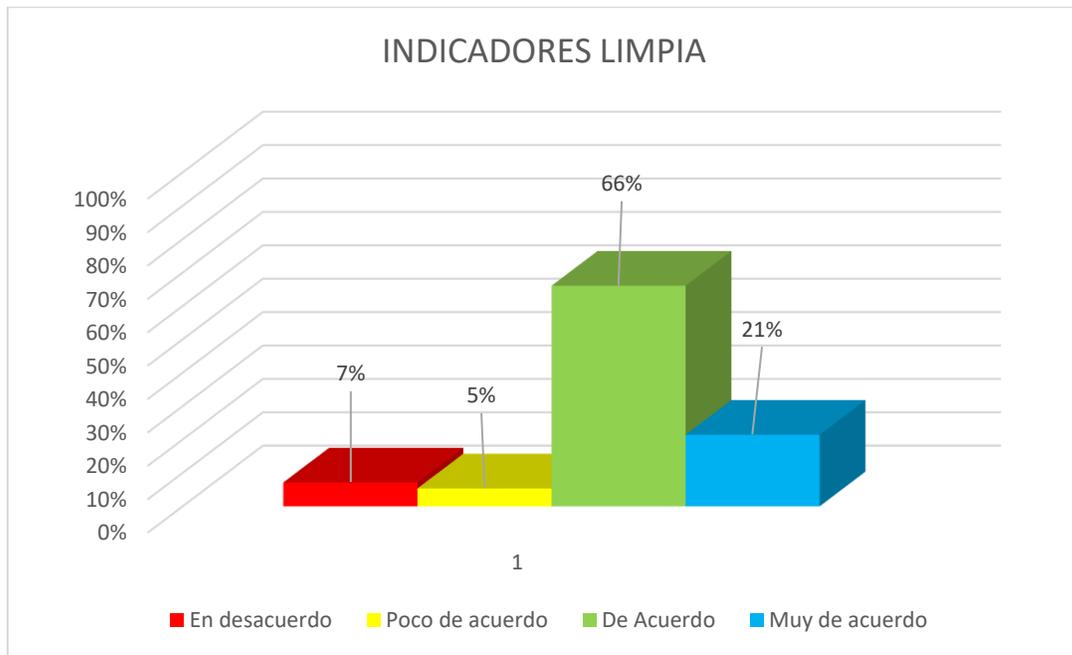


Gráfico 23 Indicadores Parques y Jardines (autoría propia)

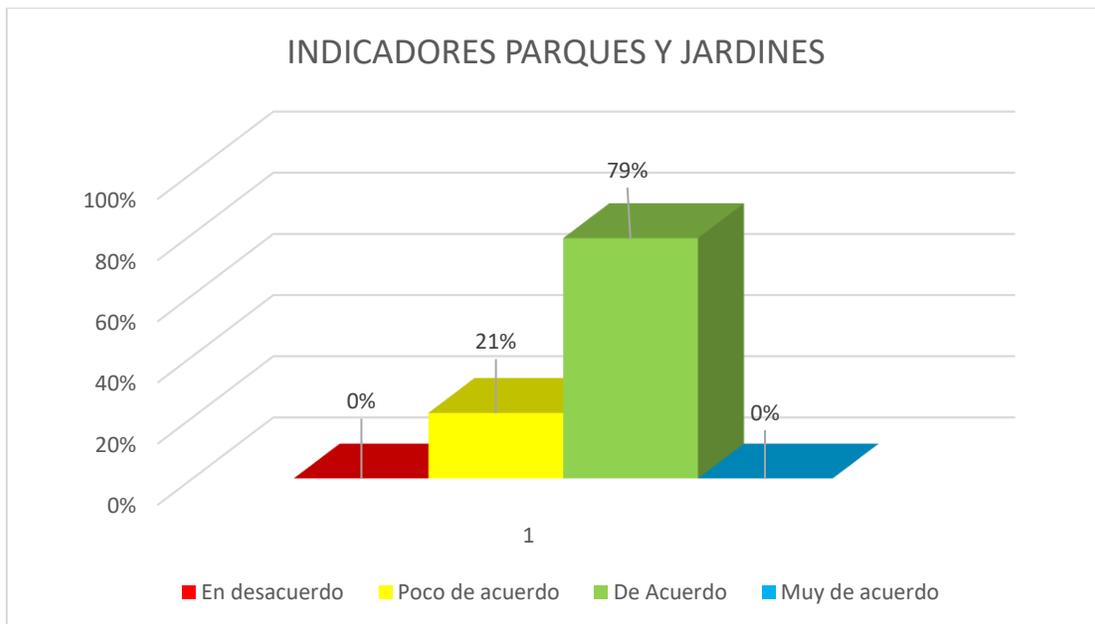


Gráfico 24 Indicadores Residuos Sólidos (autoría propia)

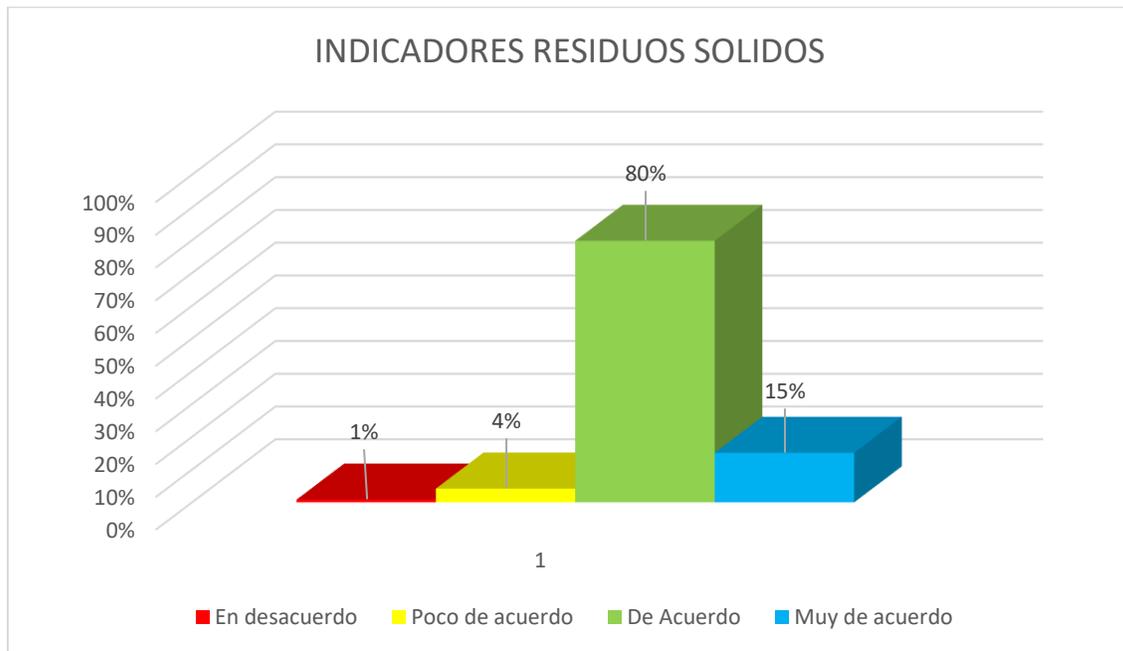
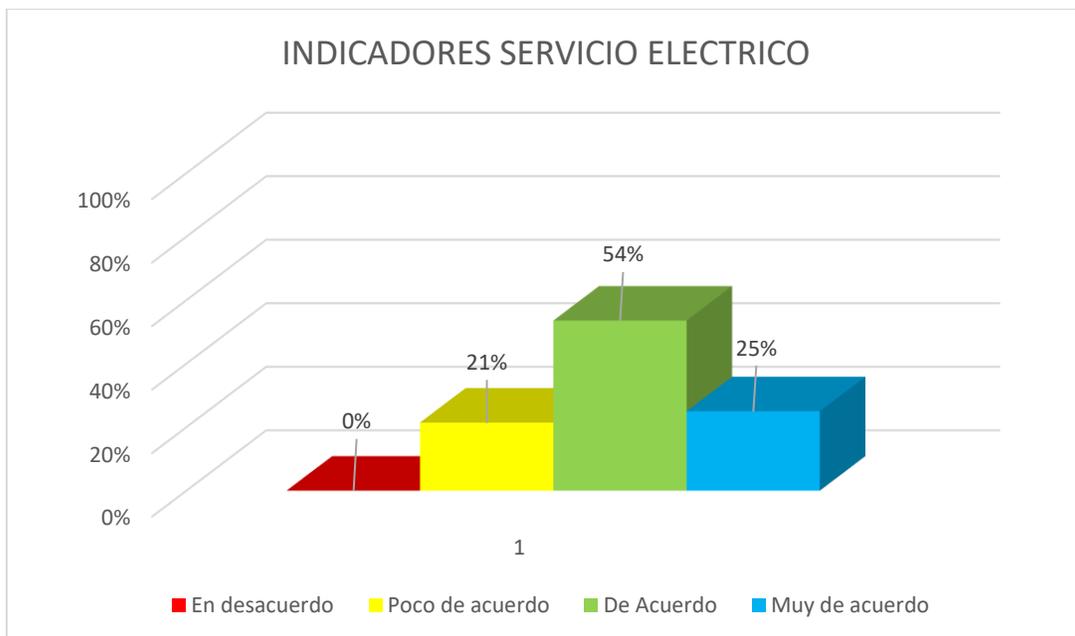


Gráfico 25 Indicadores Servicio Eléctrico (autoría propia)



Importancia de la Cultura Organizacional en un Organismo Gubernamental

La importancia de la cultura organizacional en un organismo gubernamental, tomando en cuenta el análisis realizado con fundamentos en las actividades desarrolladas, se basa en el deseo de servir y brindar resultados a la sociedad, poniendo a disposición de ésta el talento, conocimiento y capacidades existentes; al tiempo de observar y promover el cumplimiento de las leyes. La cual interrelaciona los principios y valores que rigen la función pública con los elementos de liderazgo, servicio, enfoque a resultados, y el desarrollo de competencias, lo que ha permitido a su vez identificarlos como factores interdependientes que impulsan y fortalecen la cultura organizacional de las instituciones.

Una de las mayores ventajas de una cultura organizacional sólida es que tiene el poder de convertir a los empleados en defensores de sus funciones.

La gente quiere más que un sueldo fijo y buenos beneficios, sentir que lo que hacen importa. Y cuando la gente siente que es trascendente, es más probable que se conviertan en defensores de la cultura, es decir, personas que no solo contribuyen a la cultura de un organismo, sino que también la promueven y la viven interna y externamente.

Una forma es reconocer el buen trabajo. Una cultura que celebra los éxitos individuales y de equipo, que da crédito cuando el crédito es debido, es una cultura que ofrece un sentido de logro. Y esa es una forma de convertir a los trabajadores en miembros integrales en todo sentido.

Una cultura organizacional exitosa reúne a las personas de un organismo y las mantiene alineadas. Cuando tu cultura es clara, pueden reunirse diferentes perspectivas con un propósito común. Ésta establece expectativas sobre cómo se comportan y trabajan las personas, y qué tan bien funcionan como equipo.

Se obtuvo un mejor resultado reflejado en la cultura organizacional dentro de la dirección de servicios públicos, implementado capacitaciones sobre liderazgo y posteriormente aplicando una evaluación para identificar al personal más apto para ser líder en cada departamento para obtener mayor productividad. (ver imágenes 31-32)

Imagen 31. Planificación para capacitación sobre liderazgo (autoría propia)



Imagen 32. Evaluación de liderazgo (autoría propia)



De tal manera, la cultura puede romper los límites entre equipos aislados, conducir la toma de decisiones y mejorar el flujo de trabajo en general. Por el contrario, una cultura organizativa tóxica tiene la capacidad de hacer todo lo contrario.

Los resultados de una buena cultura organizacional son relevantes para todos los organismos ya que pueden obtener una mejor eficiencia de los trabajadores al llevar a cabo el servicio brindado a la comunidad, los datos son relevantes una vez desarrolladas las actividades para la mejora continua. (ver gráficos 26-27)

Gráfico 26 Eficiencia del Antes y Después (autoría propia)

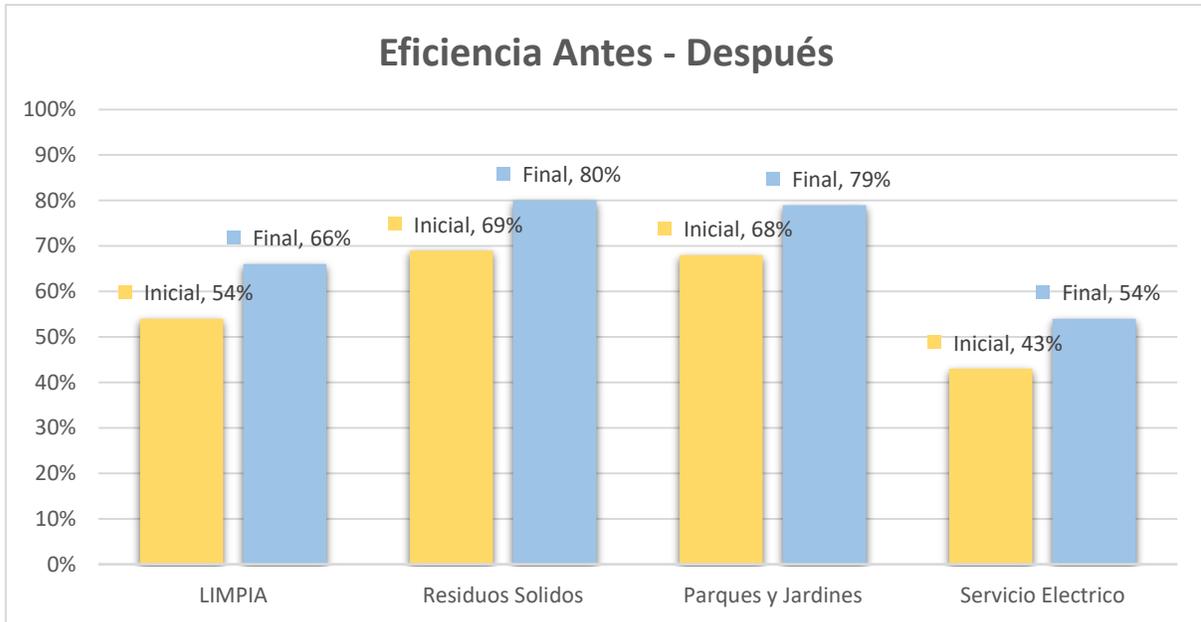
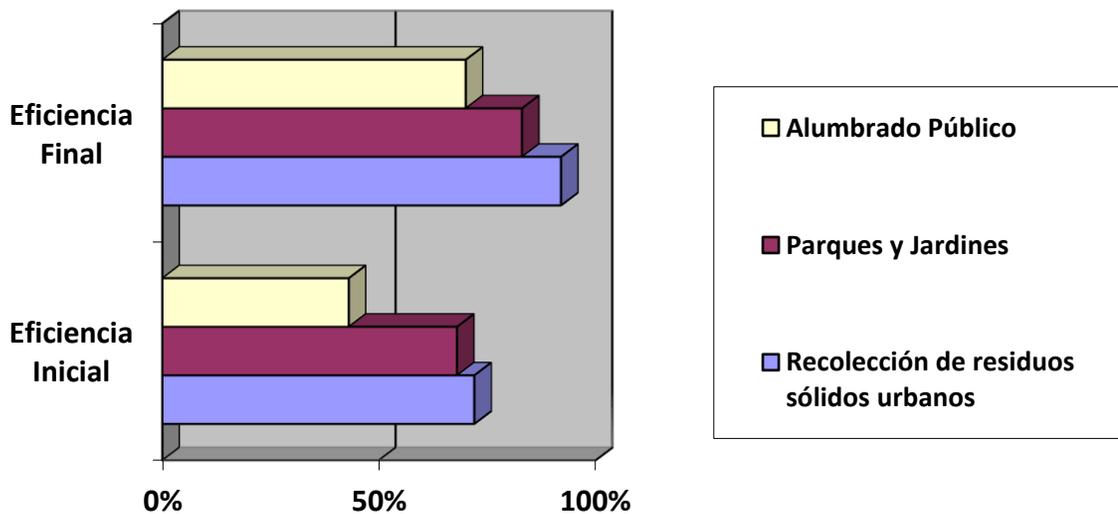


Gráfico 27 Eficiencia por departamento (autoría propia)



CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El proyecto aportó a la organización un análisis de la cultura organizacional actual dentro del organismo gubernamental a través de la utilización de herramientas tales como FODA e Ishikawa mediante las cuales se determinó implementar acciones de mejora.

El análisis de eficiencia inicial de los trabajadores del organismo gubernamental se llevó a cabo a partir de la aplicación de herramientas de recolección de datos, la cual arrojó resultados de los cuales se pudo tomar como base para desarrollar la mejora continua.

La realización de las capacitaciones al personal se aplicó con el fin de dar a conocer las acciones y actividades a realizar para mejorar su clima laboral y la obtención de mayor conocimiento sobre su perfil de trabajo.

Al analizar estadísticamente la eficiencia de los trabajadores después de haber implementado las acciones y actividades de mejora para conocer el estatus de su eficiencia, se notó un aumento de eficiencia en cada una de las áreas con las que se trabajó de manera estratégica.

Se establecieron indicadores que permiten la mejora continua de la eficiencia de los trabajadores dentro del organismo, así mismo llevar un control estratégico en las diferentes áreas del departamento de servicios públicos.

La importancia que tiene conocer y llevar adecuadamente la cultura organizacional dentro de un organismo gubernamental nos permitió establecer un seguimiento continuo de eficiencia de personal a corto y mediano plazo, como resultado ofrecer un mejor servicio y obtener la satisfacción de la población en general.

Recomendaciones

Escuchar a los trabajadores es clave para mejorar la cultura organizacional. Cuando un trabajador es escuchado es más productivo porque incrementa el sentido de compromiso con la organización.

Compartir ideas. El trabajador debe sentirse con la facultad de compartir ideas en el organismo y debe de ser tomado en cuenta en todas las decisiones que afecten las actividades que lleva a cabo dentro del organismo.

Implementar una política de puertas abiertas. Fomenta la comunicación abierta, la retroalimentación y el debate independientemente de las jerarquías.

Flexibilidad. Dejar de medir la efectividad de un empleado en función de las horas que trabaja, lo importante es cumplir con los objetivos en tiempo y forma.

Responsabilidad. Estar detrás de los colaboradores no eliminará los errores automáticamente, el trabajador debe responsabilizarse por sus errores. Hay que encontrar un equilibrio para ayudar a los empleados a aprender y hacerse cargo de los desaciertos.

Referencias

- 1.- Análisis FODA, foda1999-2000.pdf. Recuperado el 23 de noviembre de 2021, de <http://foda1999-2000.pdf>
- 2.- Anuario, Gelanzé Sevilla Francisco (2014) La cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. Anuario de la facultad de ciencias jurídicas y políticas de la Universidad de Carabobo.
- 3.- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional, 2ª ed. México, McGrawHill.
- 4.- Figueroa Monterroso, Leyvi Karin (2015) Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- 5.- Instituto Uruguayo de normas técnicas, Herramientas para la mejora de la calidad. Recuperado el 23 de noviembre de 2021, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- 6.- La cultura organizacional. (s/f). Ebc.mx. Recuperado el 24 de noviembre de 2021, de <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/la-cultura-organizacional.php>
- 7.- Pirámide organizacional de una empresa - sistemasdeinformación.lopez. (s/f). Google.com. Recuperado el 24 de noviembre de 2021, de <https://sites.google.com/site/sistemasdeinformacionlopez/home/piramide-organizacional-de-una-empresa>
- 8.- Ramírez Martínez, Guillermo, et al (2015) El análisis organizacional en México y América Latina, 1ª Ed. México, Grupo Editorial HESS, S.A. de C. V.
- 9.- Revista virtual, Navarro Arvizu, Elba Myriam, et al (2014) Cultura organizacional y desempeño individual en una asociación civil mexicana. Culcyt//Cultura organizacional, p.53-69

- 10.- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional (13^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- 11.- Rodríguez, J. (2021, julio 21). *Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tus procesos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>.
- 12.- Eficiencia. (2022). <https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>.
- 13.-Significado Organigrama. (2021). Recuperado el 6 de diciembre, de: <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1323Tema%202%20Organigrama%20Empresarial.pdf>.
- 14.-ConceptoDefinición. (2021). Recuperado el 6 de diciembre, de: <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>.

Anexos

Anexo 1

- Medidas Organizativas

- ◊ La adecuada alternancia o rotación entre tareas, de forma que se utilicen distintos grupos musculares en las sucesivas tareas de limpieza.
- ◊ En las tareas repetitivas, realización de pausas cortas y frecuentes (10/15 minutos de descanso por cada 1 o 2 horas de trabajo).
- ◊ Disposición de personal de apoyo para situaciones especiales de aumento en la carga de trabajo.
- ◊ Distribución equilibrada de las tareas entre los trabajadores.
- ◊ Trabajo en equipo de dos trabajadores para favorecer las pequeñas pausas y la recuperación muscular.

* Estado de México

* H. Ayuntamiento de Ocoyoacac

* Dirección General de Servicios Públicos

Buenas Prácticas Ergonómicas para el Sector de Parques y Jardines



- Medidas Organizativas

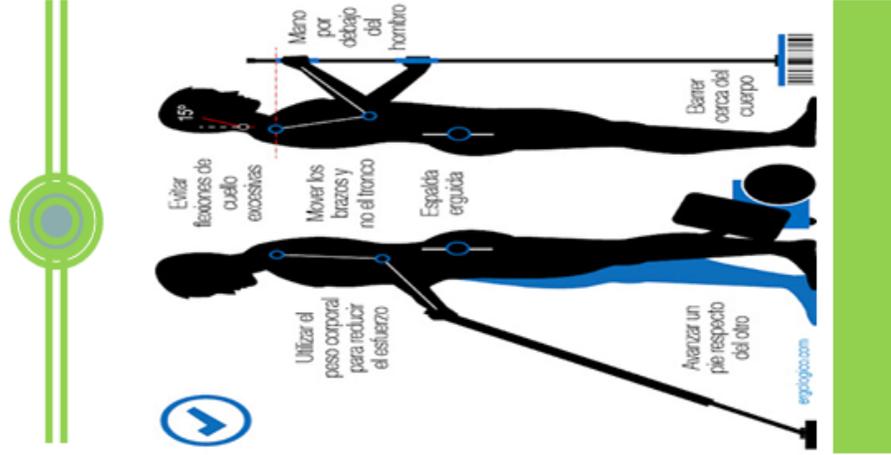
- ◊ La adecuada alternancia o rotación entre tareas, de forma que se utilicen distintos grupos musculares en las sucesivas tareas de limpieza.
- ◊ En las tareas repetitivas, realización de pausas cortas y frecuentes (10/15 minutos de descanso por cada 1 o 2 horas de trabajo).
- ◊ Disposición de personal de apoyo para situaciones especiales de aumento en la carga de trabajo.
- ◊ Distribución equilibrada de las tareas entre los trabajadores.
- ◊ Trabajo en equipo de dos trabajadores para favorecer las pequeñas pausas y la recuperación muscular.

* Estado de México

* H. Ayuntamiento de Ocoyoacac

* Dirección General de Servicios Públicos

Buenas Prácticas Ergonómicas para el Sector de Limpieza



- Medidas Organizativas

- ◊ La adecuada alternancia o rotación entre tareas, de forma que se utilicen distintos grupos musculares en las sucesivas tareas de limpieza.
- ◊ En las tareas repetitivas, realización de pausas cortas y frecuentes (10/15 minutos de descanso por cada 1 o 2 horas de trabajo).
- ◊ Disposición de personal de apoyo para situaciones especiales de aumento en la carga de trabajo.
- ◊ Distribución equilibrada de las tareas entre los trabajadores.
- ◊ Trabajo en equipo de dos trabajadores para favorecer las pequeñas pausas y la recuperación muscular.

* Estado de México

* H. Ayuntamiento de Ocoyoacac

* Dirección General de Servicios Públicos

Buenas Prácticas Ergonómicas para el Sector de RS



Perfil de puesto

CHOFER (Parques y jardines)



*Estado de México
*H. Ayuntamiento de Ocoyoacac
*Dirección General de Servicios Públicos



Colaboradores:

*Ayuntamiento de Ocoyoacac

*Tecnológico de Estudios

Superiores de Tianguistenco

Perfil de puesto DIRECTOR

- *Estado de México
- *H. Ayuntamiento de Ocoyoacac
- *Dirección General de Servicios Públicos



- Colaboradores:**
- *Ayuntamiento de Ocoyoacac
 - *Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco

*Estado de México
*H. Ayuntamiento de
Ocoyoacac
*Dirección General de
Servicios Públicos

Perfil de
puesto
**JEFE DE
DEPARTAMENTO DE
ALUMBRADO PÚBLICO**



Colaboradores:
*Ayuntamiento de Ocoyoacac
*Tecnológico de Estudios
Superiores de Tianguistenco



Perfil de puesto

- *Estado de México
- *H. Ayuntamiento de Ocoyoacac
- *Dirección General de Servicios Públicos

JEFE DE DEPARTAMENTO DE LIMPIA



- Colaboradores:**
- *Ayuntamiento de Ocoyoacac
 - *Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco

Anexo 8

Perfil de puesto

JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS

*Estado de México
*H. Ayuntamiento de Ocoyoacac
*Dirección General de Servicios Públicos



Colaboradores:
*Ayuntamiento de Ocoyoacac
*Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco

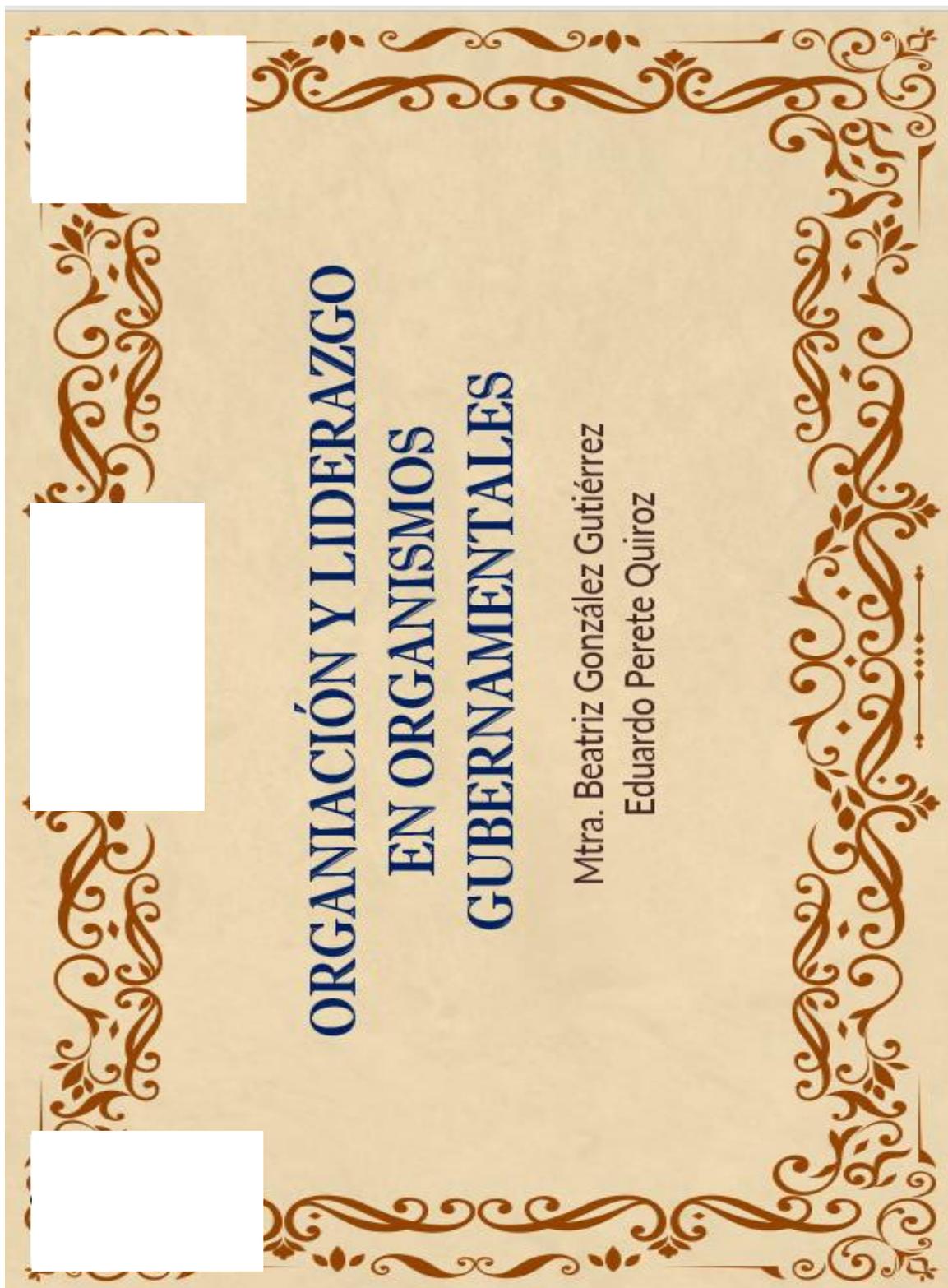


Perfil de puesto MACHETERO

*Estado de México
*H. Ayuntamiento de
Ocoyoacac
*Dirección General de
Servicios Públicos



Colaboradores:
*Ayuntamiento de Ocoyoacac
*Tecnológico de Estudios
Superiores de Tianguistenco

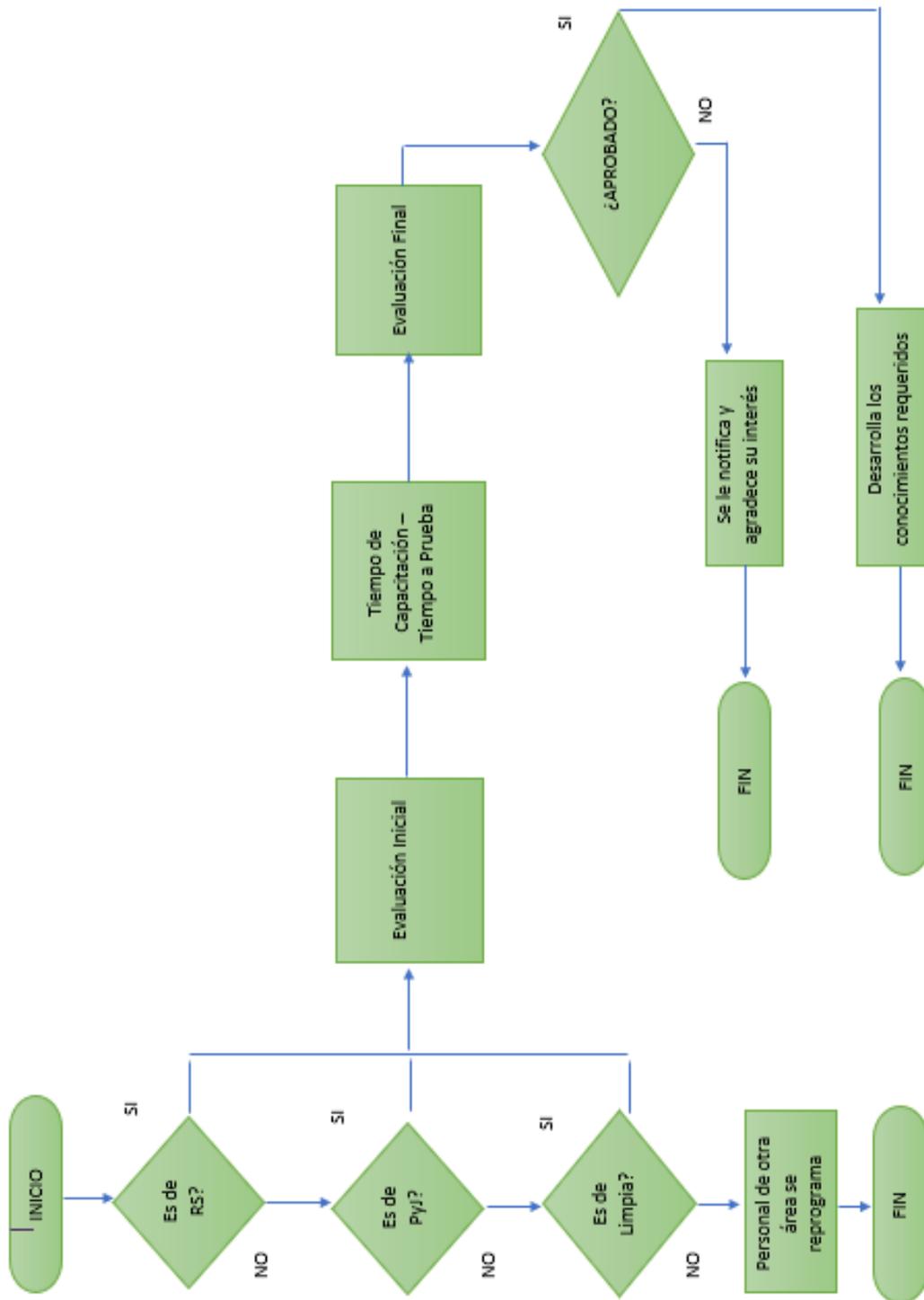


**ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO
EN ORGANISMOS
GUBERNAMENTALES**

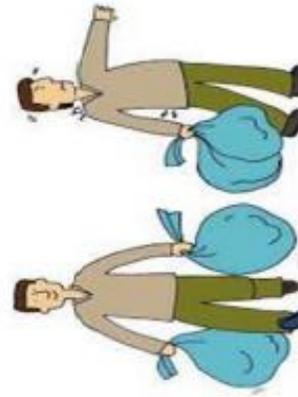
Mtra. Beatriz González Gutiérrez
Eduardo Perete Quiroz



DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACION



BUENAS PRACTICAS EN EL TRABAJO

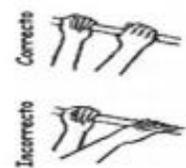


Posturas recomendadas



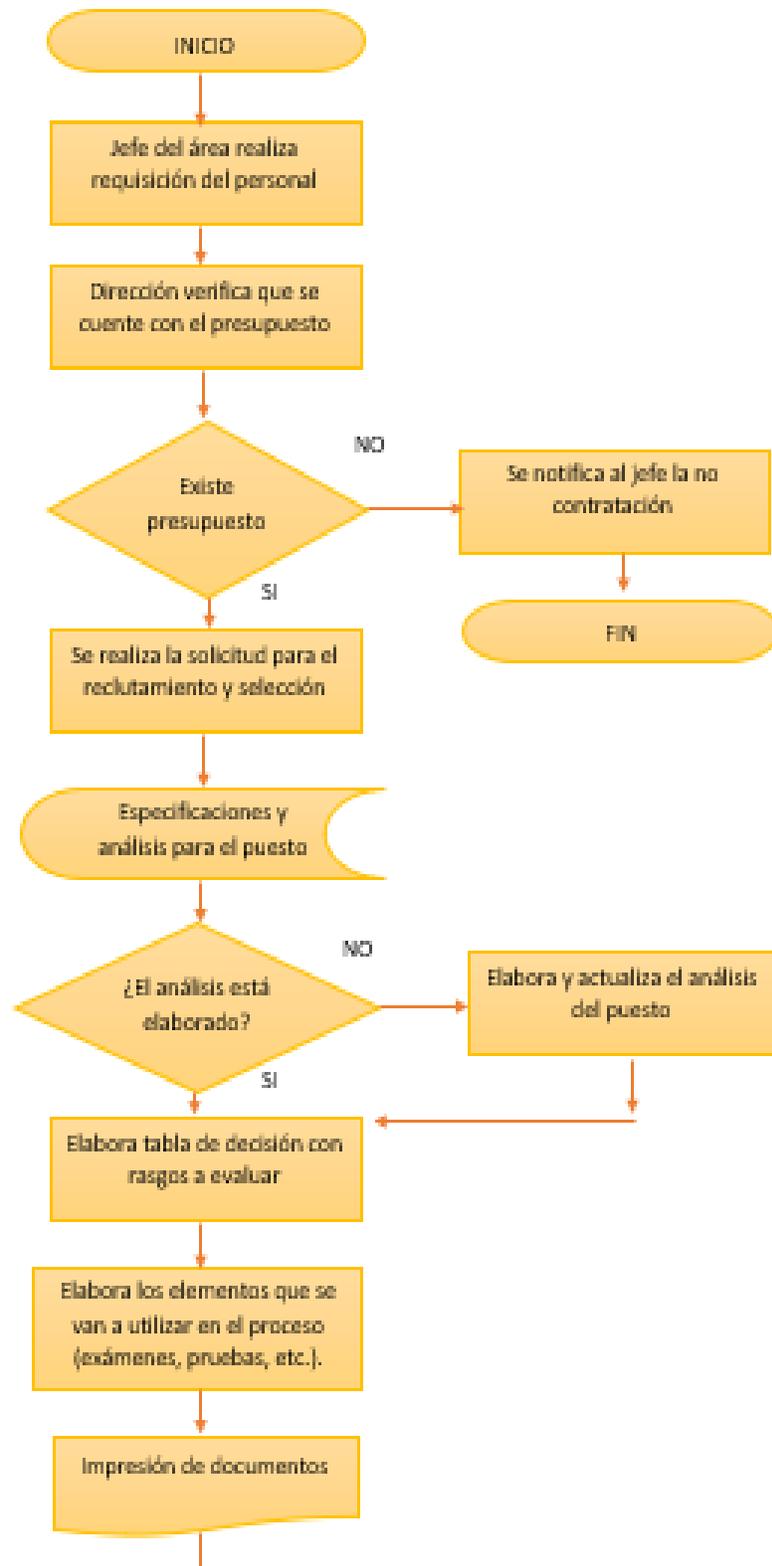
- Aprovecha las decenas para hacer operaciones de **entrenamiento**, (cargas, levantados, bajar, girar, etc.) y también al finalizar tu tarea.
- Adópte a lo curso de **PREVENCIÓN** que le quite la empresa para hacer frente a los riesgos ergonómicos.
- Utilice los Equipos de protección (EPI) adecuados a las tareas a desarrollar.

¿CÓMO LEVANTAR PESO ADECUADAMENTE?



Se debe prestar atención igualmente a la postura de las manos, debiendo sujetar el mango con toda la superficie de la mano para evitar la desviación ocular de la muñeca.

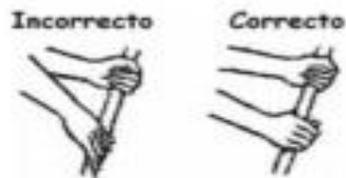
DIAGRAMA DE FLUJO DE NUEVA CONTRATACION



Buenas Prácticas Ergonómicas para el Sector de Limpia

La mayor o menor influencia de los distintos factores de riesgo ergonómico presentes en las tareas de limpia, va a depender de aspectos tales como el espacio disponible en el lugar donde se desarrolla el trabajo:

Operaciones de barrido



Se debe prestar atención igualmente a la postura de las manos, debiendo sujetar el mango con toda la superficie de la mano para evitar la desviación cubital de la muñeca.



Medidas organizativas

Las principales medidas organizativas orientadas a minimizar la sobrecarga física y el efecto por la exposición a movimientos repetitivos son:

- La adecuada alternancia o rotación entre tareas, de forma que se utilicen distintos grupos musculares en las sucesivas tareas de limpieza.
- En las tareas repetitivas, realización de pausas cortas y frecuentes (10/15 minutos de descanso por cada 1 o 2 horas de trabajo).
- Control y seguimiento del volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo.
- Disposición de personal de apoyo para situaciones especiales de aumento en la carga de trabajo.
- Distribución equilibrada de las tareas entre los trabajadores.
- Trabajo en equipo de dos trabajadores para favorecer las micropausas y la recuperación muscular.



Buenas Prácticas Ergonómicas para el Sector de Parques y Jardines

Los buenos hábitos ergonómicos planteados intentan paliar los daños que producen las tareas más frecuentes realizadas por el Jardínero las cuales implican:

- ✓ **Manipulan cargas de pesos** y formas muy variables, aunque, con carácter general, el peso que se manipula no suele ser muy elevado, estando, normalmente entre los 5 y 10 kg.



- ✓ **Posición de pie** de los trabajadores durante la mayor parte de la jornada.



- ✓ Se dan **movimientos repetitivos** y muchas veces realizan la misma tarea durante toda la jornada o durante semanas.

- ✓ Con carácter general, el **Jardínero utiliza maquinaria**, como la desbrozadora, sopladora, cortasetos y motosierra. El Auxiliar puede utilizar algunos de estos equipos de trabajo, pero suelen ser versiones más pequeñas y ligeras.



- ✓ En la mayoría de las ocasiones se **mantienen posturas forzadas**. Muchas de las tareas implican que el trabajador esté agachado o con el tronco inclinado.

- ✓ Aunque el **Auxiliar Jardínero** es el que más utiliza las **herramientas manuales** (azada, pala, rastrillo, tijeras de podar, serrucho, etc.), en algunas ocasiones también el Jardínero puede utilizarlas, por lo que habrá que tener en cuenta también estas medidas.

MEDIDAS PREVENTIVAS Y DE PROTECCIÓN

- **Aprovecha los descansos para hacer ejercicios de estiramientos**, (cuello, hombros, brazos, piernas, etc.), y también al finalizar tu tarea.
- **Asiste a los cursos de FORMACIÓN** que imparte la empresa para hacer frente a los riesgos ergonómicos.
- **Utiliza los Equipos de protección (EPI's)** adecuados a las tareas a desarrollar.

USO DEL CORTACÉSPES

- Despejamos la zona a trabajar, y libre el lugar de obstáculos que impidan el trabajo.
- **Utiliza la máquina correctamente**, no apoyes tu cuerpo sobre la misma.
- **Mantén una postura adecuada** durante la tarea, con la espalda recta.
- **Al trabajar en terrenos con pendientes**, trabaja con el cortacésped de forma transversal para evitar, al desviarse del terreno.



USO DE DESBROZADORA

- **Utiliza el nivel de corte y ajusta** a tus características físicas, teniendo en cuenta su altura en los dos tercios del lugar.
- **Mantén la espada recta** y los dientes ligeramente inclinados durante la tarea.
- **Mantén los pies del cuerpo con movimientos constantes** y posición de cadera plana e inclinada y espalda un poco inclinada hacia atrás, en la medida de lo posible.
- **Evita pisar los cables del cableado eléctrico**, o la propia maquinaria, para evitar lesiones por choque o corte de cables.
- **No seas inconsciente** de la máquina cuando se produce un golpe para evitar lesiones de gravedad.



RECOGIDA MANUAL DE RESIDUOS

- Cuando utilices el **sacabón** o la **escoba**, **mantén el cuerpo erguido**, ejerciendo la fuerza mientras te desplazas.
- Cuando uses la **placa**, **no debes agacharte** a recoger residuos.
- **Las mangas deben ser de una longitud adecuada** para que te permita realizar el trabajo de forma cómoda.



PODA

- **Reserva la poda**, mediante la selección de días y horarios, debes utilizar la herramienta adecuada a cada momento de corte y trabajar siempre por debajo de la altura de los hombros.
- **Reserva la tarea** (evitando de realizarla en la noche y uso de herramientas manuales), mantén una **postura en la que el eje de la cadera, brazos y piernas permanezca lo más alineado y recto posible**, evitando doblar el tronco.
- **En trabajos de poda**, que impliquen el uso de podadoras:
 - **Mantén uniformemente el peso** entre ambos hombros.
 - **Mantén los pies bien alineados en el suelo**, adaptando una **postura estable**.
 - **Usa con movimientos constantes** y posición de cadera plana e inclinada.
 - **Realiza pausas frecuentes**.

