

**Universidad Autónoma de la Ciudad de México
UACM**

**Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales
Plantel Casa Libertad**

Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana

**“Análisis organizacional de la Dirección de Operación
Hidráulica (DOH) de la Delegación Iztapalapa, un
estudio de caso (2000-2010)”**

Trabajo recepcional
para obtener el título de Licenciado
en Ciencia Política y Administración Urbana

Presenta:

Alfredo Pérez Medina

Director de tesis:

DCS Carlos Ernesto Simonelli Salimbene

México, D.F. a 3 de Agosto del 2011

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS ©

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

UACMA TST387

“Análisis organizacional de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la Delegación Iztapalapa, un estudio de caso (2000-2010)”

Resumen

En el presente trabajo recepcional se ofrece el estudio de caso de un organismo público descentralizado denominado Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la delegación Iztapalapa, que durante la última década ha estado encargada de la administración del suministro de agua potable y de algunos servicios hidráulicos, en coordinación con la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y el Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM). Este trabajo se realizó a través de un análisis organizacional sobre la DOH, con el fin de encontrar algunos factores organizacionales que aunados a los factores ya existentes inciden a que problema del suministro de agua potable en esta delegación no haya sido resuelto.

Palabras claves: organización, toma de decisiones, ambigüedad, recursos, normas y reglas, factores.

Abstract

In this paper recepcional provides a case study of a public agency called Hydraulic Operations Division (DOH) of the Iztapalapa delegation, wich during the last decade, has been responsible for managing drinking water supplies and some services water in coordination with the National Water Commission (CONAGUA) and Water System of Mexico City (SACM). This work is accomplished through an organizational analysis of the DOH, in order to find some organizational factors coupled with the factors that affect existing problem of water supply in this delegation has not been resolved.

Key words: organization, decision making, ambiguity, resources, rules and regulations, factors

Dedicatoria

“El éxito consiste en obtener lo que se desea.

La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene”

Ralph Waldo Emerson

Este trabajo recepcional está dedicado en primer lugar a Dios, quien ha sido instrumento dador de mi vida y por quien estoy logrando esta meta, en segundo lugar, a mi angelito quien me ha dado fuerzas para continuar evolucionando como persona y profesionista.

Posteriormente, a mis padres Rita Medina López y Juventino Pérez Miranda, quienes ven en este trabajo la recompensa a su labor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. También, esta dedicatoria va para Georgina Sánchez González, quien me ha dedicado su cariño, cuidado, tiempo y espacio en los últimos años y por último, a mis hermanos Roberto, Sagrario Berenice y Abraham Pérez Medina quienes me han impulsado a seguir, además que han sido un ejemplo de constancia en mi vida.

Alfredo Pérez Medina

Agradecimientos

Para la realización de este trabajo recepcional agradezco en primer lugar a dos instituciones, la primera por ser la base de mi formación académica, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), ya que gracias a la oportunidad que me brindó podré obtener el título de licenciado, aún a pesar de la cantidad de problemas que se han generado en torno a ella. En segundo lugar, al Instituto de Ciencia y Tecnología del Distrito Federal (ICyTDF), por el apoyo financiero y el equipo de cómputo, que me facilitó, los cuales me sirvieron de mucho para la realización de este trabajo.

Por otra parte, quiero agradecer a mi director de tesis, el DCS Carlos Ernesto Simonelli, por las constantes asesorías ya sea en su cubículo como por la web, además de la enseñanza que me dejaron sus regaños y consejos. Otra profesora a la que también quiero agradecer es a la Mtra. Patricia Bermúdez Cruz, la cual fue mi tutora durante la estancia que tuve en la UACM y que supo escucharme, apoyarme y enseñarme todo lo que sabe.

De igual forma, quiero agradecer a todos aquellos profesores y administrativos de esta institución que fueron parte de mi enseñanza académica, con los que compartí su saber y conocimientos, así como de buenos momentos en el salón de clase y fuera de ellos, a mis compañeros que hicieron más amena la estancia en esta institución. Por último, desearía agradecer a los ingenieros y empleados del Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM) y de la Delegación Iztapalapa, por las facilidades prestadas para la realización del trabajo de campo y sus datos estadísticos proporcionados.

Índice general

Introducción.....	1
Problemática.....	1
Justificación.....	2
Pregunta principal.....	4
Supuestos hipotéticos.....	4
Objetivo principal y secundario.....	5
Unidades de observación.....	5
Dimensiones analíticas.....	6
Metodología.....	6
Primer capítulo	
Un repaso sobre las perspectivas antiguas y actuales de la organización.....	13
La diferencia entre el sector público y privado.....	15
Sobre la teoría de la burocracia.....	17
La psicología del comportamiento en las decisiones administrativas.....	25
El modelo del "cesto de basura" y la ambigüedad de las organizaciones.....	29
Segundo capítulo	
Las organizaciones encargadas del suministro de agua potable en el D.F.....	43
Origen y funciones de la DOH.....	45
Ubicación geográfica de la delegación Iztapalapa.....	47
Población.....	48
Los principales factores de la problemática del suministro de agua potable.....	49
Infraestructura hidráulica de la delegación Iztapalapa.....	54
Tercer capítulo	
La toma de decisiones dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa.....	58
Las normas, reglas y manuales dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa.....	67
La relación interna entre los jefes y empleados dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa.....	78
La importancia de los recursos dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa.....	86
Cuarto capítulo	
Conclusiones finales.....	103

Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	137

Índice de cuadros

Anexos del espacio y objeto de observación

Anexo 1, cuadro 1.....	117
Anexo 2, imagen 1.....	117
Anexo 3, cuadro 2.....	118
Anexo 4, imagen 2.....	118
Anexo 5, imagen 3.....	119
Anexo 6, cuadro 3.....	120
Anexo 7, cuadro 4.....	121
Anexo 8, imagen 5.....	121

Anexos metodológicos

Anexo 9, cuadro 4.....	123
Anexo 10, cuadro 5.....	124
Anexo 11, cuadro 6.....	127
Anexo 12, cuadro 7.....	130
Anexo 13, cuadro 8.....	132

“Análisis organizacional de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la Delegación Iztapalapa, un estudio de caso (2000-2010)”

“Si la gente hiciera un uso racional de los recursos hídricos del país, con medidas sencillas que pueden tomarse en la vida cotidiana se ahorrarían por lo menos 100 litros diarios de agua por persona”

*José Luis Lueghe
Director de la Comisión Nacional del Agua en México*

Introducción

Actualmente, la Ciudad de México es considerada una de las ciudades más pequeñas del país, esto en cuestión de territorio ya que cuenta con alrededor de 1 485km², sin embargo, es la ciudad que más población tiene de todo el territorio nacional que cuenta con 8, 851,080 de habitantes, de acuerdo con el último conteo que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2010 en México. No obstante, se ha podido observar que al ser una de las ciudades más pequeñas del país, se presentan en ella diversos problemas de índole políticos, sociales, ecológicos, de salud y entre otros, pero lo que me importa destacar en este trabajo es la carencia y la desigualdad en el suministro de servicios urbanos básicos como el agua potable.

Problemática

En la última década la problemática del suministro de agua potable en la Ciudad de México, se ha vuelto cada vez más difícil de resolver, dado que por una parte la escasez de este vital líquido irá en aumento, y por ende se tiene que traer el vital elemento de otras zonas linderas con el Distrito Federal (D.F.), aunque la extracción del líquido de otros pozos alternativos es muy difícil y costosa.

Además, existen diversos factores que también inciden para que este problema continúe agravándose y entre los principales podemos encontrar los siguientes: el estiaje, las fugas de agua potable, la antigüedad en la infraestructura, la contaminación y sobreexplotación de los mantos acuíferos.

Es importante resaltar que algunos de estos factores se deben principalmente a efectos naturales, sin embargo, existen otros que se originan de las actividades que realizan las organizaciones públicas encargadas de la administración y suministro de agua potable en el Distrito Federal (D.F.) y del mismo hombre, por lo que se puede decir que aunque en estas organizaciones si se han implementado algunas medidas para tratar de abatir esta problemática, estas no han causado los resultados esperados por los diversos programas y políticas públicas que atienden este tema.

Justificación

Por lo tanto, he decidido realizar nuestra investigación en una de las 16 delegaciones del D.F., como la delegación Iztapalapa, ya que esta delegación se ha convertido actualmente en una de las más pobladas no solamente de la ciudad sino del país, y donde la problemática del suministro de agua potable ha provocado varios problemas a los habitantes de esta demarcación entre los que podemos encontrar los mencionamos previamente daños a la salud, ecológicos y sociales, entre otros.

El origen de esta delegación se remonta a la época prehispánica y posteriormente al "año de 1903 cuando se expidió la Ley de Organización Política y Municipal del D.F., que quedó a cargo del Ejecutivo Federal, por medio de la Secretaría de Gobernación: el gobernador del D.F. (regente), el Presidente del Consejo Superior

de Salubridad y el Director de Obras Públicas” (ICESI, 2005: 2), y es así como surge Iztapalapa como un municipio de la Ciudad de México.

Años más tarde “en 1906 le serían agregados a Iztapalapa, los pueblos de Iztacalco, San Juanico, Sta. Cruz Meyehualco, Sta. Martha Acatitla, Sta. María Aztahúacan, Tlacoyucan Tlaltenco, San Lorenzo Tezonco, Sta. María Zacatlamanco y Zapotitlán, con lo que su población ascendió a 10,440 habitantes, de los cuales 7,200 vivían en la cabecera establecida para entonces ya en Iztapalapa. Hacia 1920 la población total de la municipalidad era de más de 20 mil habitantes, correspondiendo 9 mil a la cabecera” (Delegación Iztapalapa, 2011), logrando con ello aún más la expansión de su territorio.

No obstante, conforme crecía la población, la ciudad continuaba transformándose por lo que para el año de “1929 se suprimieron las municipalidades y se crearon 12 delegaciones, en donde se creó una de ellas llamada Iztapalapa, es importante mencionar que a partir de entonces los gobernantes fueron designados por las autoridades superiores” (Delegación Iztapalapa, 2011). Por último, en el año de “1970, se modificó de nueva cuenta la Ley Orgánica del D.F., por lo que el número de delegaciones aumentó a 16 con la división de la Ciudad de México en cuatro, cabe resaltar que es a partir del año 2000 que los jefes delegacionales se eligen por voto directo” (Delegación Iztapalapa, 2011), es a partir de este año que comenzaron a surgir los cambios internos en la delegación Iztapalapa.

Pregunta principal

Después de haber conocido el origen de nuestro espacio de estudio como lo es la delegación Iztapalapa y algunos factores que inciden en la problemática del suministro de agua en esta delegación, pretendemos indagar lo siguiente: ¿Qué factores existen dentro de la DOH de esta delegación que incidan a que los servicios que otorga esta organización pública no sean eficientes o de calidad?, es muy importante tratar de detectar si existen otros factores aunados a los antes vistos con el fin de ubicar lo siguiente ¿De qué manera podrían incidir estos factores a que la problemática del suministro de agua potable en esta demarcación, no haya sido abatida o resuelta por las autoridades pertinentes en los últimos años?

Supuestos hipotéticos

Por lo tanto nosotros suponemos hipotéticamente, que el problema del suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa se debe fundamentalmente a que las metas y objetivos definidos por la DOH son ambiguos, además no existen normas, reglas y manuales internos que rijan las funciones, acciones o servicios de los empleados en esta organización. Aunado a esto creemos que existe una carencia de recursos (capacitación, incentivos, humanos, materiales, de maquinaria, etc.) para que esta organización realice sus actividades o servicios de una forma adecuada.

Aunque, podemos agregar también, que a la racionalidad limitada presente en todas las organizaciones (Simon), se suma la problemática específica derivada de la insuficiente o nula capacitación previa y durante su estancia dentro de esta organización la DOH de Iztapalapa, esta racionalidad influye en ocasiones a que la

toma de decisiones no sea la más coherente, por lo que generalmente los individuos dejan de decidir y al actuar con una racionalidad incompleta se orientan basando sus acciones esencialmente en las costumbres, creencias y tradiciones propias de cada individuo o de su grupo (March y Olsen), lo que puede caracterizar el grado de ambigüedad en la toma de decisiones dentro de los procesos administrativos y operativos de la organización.

Objetivo principal y secundario

Como ya lo habíamos mencionado previamente existen algunos factores naturales como la época de estiaje y otros que son provocados por el ser humano como la ruptura de las redes hidráulicas, que inciden a que exista la problemática del suministro de agua potable en Delegaciones como Iztapalapa, sin embargo, el objetivo principal de este trabajo recepcional será dar evidencia que existen otros factores que afectan al suministro de agua potable que otorga la DOH de la delegación Iztapalapa no sea equitativo y óptimo para los habitantes de esta demarcación; además, será importante justificar cómo estos factores se han convertido en un problema más que afecta directamente a la distribución del líquido en las colonias y a la atención de los servicios hidráulicos en la delegación.

Unidad de Observación

La principal unidad de observación de nuestro trabajo recepcional será la DOH de la delegación Iztapalapa, es importante mencionar que en la Ciudad de México se encuentran otras dos organizaciones encargadas del agua potable en el D.F. como lo son Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y Sistema de Aguas de la Ciudad de

México (SACM), de las cuales a continuación daremos una breve reseña de su origen y posteriormente, hablaremos sobre los antecedentes y el inicio de la DOH de la delegación Iztapalapa.

Dimensiones analíticas

En la realización de nuestras entrevistas semi-estructuradas, hemos decidido tomar cuatro dimensiones analíticas, las cuales son muy importantes debido a que nosotros pensamos que son aquellos puntos en donde la DOH de la Delegación Iztapalapa, ha tenido diversas fallas que no le han permitido realizar sus funciones y servicios de la manera más eficiente y de calidad, estas dimensiones son las siguientes:

- Toma de decisiones
- Las normas y reglas
- La relación entre los jefes y empleados, así como entre los mismos empleados
- La disponibilidad de los recursos (materiales, herramientas, humanos, equipo, maquinaria, etc.)
 - Capacitación
 - Incentivos

Metodología

Para hacer nuestro trabajo recepcional hemos elegido realizar un estudio de caso único sobre la DOH de la delegación Iztapalapa, debido a que “los estudios de caso únicos suelen utilizarse, fundamentalmente, para abordar una situación o problema particular poco conocido que resulte relevante en sí mismo” (Neiman y Quaranta, 2007: 224), hay que puntualizar que lo que constituye este estudio de caso

no solamente es el problema del suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa, sino la forma particular en la que esta organización está enfrentando este problema, por lo que se puede decir que aunque no es un caso único, lo que sí resulta innovador es la forma en la que abordamos el tema.

Aunque, si bien “la elección del caso busca maximizar las posibilidades y la capacidad que las condiciones y características del caso que se presentan para desarrollar un mejor conocimiento a partir de su estudio” (Neiman y Quaranta et al, 2007), esto quiere decir que no porque nos avoquemos a estudiar un sólo tema no tendremos mayor información, sino que este tipo de caso es para sacar mayor provecho a la información que recabaremos sobre el tema.

Por lo tanto, para realizar nuestro trabajo metodológico hemos elegido el método cualitativo, este tipo de metodología “alude a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el tema de estudio, que puedan implicar cambios en las preguntas de investigación y los propósitos: a la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos; y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos en forma original durante el proceso de investigación” (Mendizábal, 2007: 67), por lo tanto, creemos que este método nos dará una mayor perspectiva sobre nuestra investigación.

Además, “la flexibilidad propia de las metodologías cualitativas, sistematizaron los procedimientos de recolección y análisis, otorgaron rigurosidad a los estudios y desecharon las acusaciones de sesgos que se posaban sobre las mismas” (Neiman et al. 2007). Es así que debido a la profundidad de nuestro análisis hemos escogido este

tipo de metodología, ya que las técnicas cualitativas a diferencia de las cuantitativas nos ofrecen la calidad en la información y con ellas se descubren nuevas relaciones entre nuestras dimensiones de análisis. Pues hay que recordar que el objetivo de nuestro estudio no es precisamente generalizar los resultados de las otras situaciones similares en donde se han registrado ya las deficiencias existentes en el suministro de agua potable, por lo que no solamente buscamos la "precisión" por medio de técnicas estadísticas, como se hace con el método cuantitativo.

Para nuestro trabajo de campo se aplicaron 13 entrevistas semi-estructuradas entre distintos empleados de la **DOH** de la delegación Iztapalapa a diferentes niveles, como lo son: 2 directores de área, el **Director General de Servicios Urbanos (DGSU)** y el **Director de la Operación Hidráulica**, los cuales pertenecen al mando superior de la estructura, después entrevistamos a 3 jefes de las unidades departamentales, que pertenecen al nivel medio jerárquico de la **DOH**, el **Jefe de la Unidad Departamental de Agua Potable (JUDAP)**, el **Jefe Departamental de Construcción de Agua Potable (JDCAP)** y por último, al **Jefe Departamental de Control y Evaluación de Agua Potable (JUDCyEAP)**, posteriormente continuamos entrevistando a **3 de los coordinadores de las oficinas de agua potable de esta organización**, así como a un **encargado administrativo de la oficina de agua potable de Libertad No. 38**, para concluir con las entrevistas hechas a **4 sobrestantes de las cuadrillas** que están encargados de desarrollar las funciones operativas en esta delegación, estos últimos trabajadores pertenecen al nivel bajo de la jerarquía en esta organización.

Ahora bien, nosotros hemos elegido hacer entrevistas debido a que en ellas se sigue "el modelo de una conversación normal, y no de un intercambio formal de

preguntas y respuestas” (Emerson, 1983 en Taylor y Bogdan, 1987: 4), algo muy diferente de lo que se vive con el método cuantitativo en donde se realizan encuestas que nos aportan datos importantes, pero que no intentan profundizar en la información, y en la que es difícil encontrar nuevos horizontes en la investigación.

Además, nos dice Sitton que “durante la entrevista oral, los estudiantes superan la brecha que frecuentemente existe entre generaciones. Son mucho más que grabadores pasivos en el proceso, ya que trabajan con sus informantes para ayudarlos a crear un registro más vivido del tema de estudio” (Sitton, 2005: 93), por lo tanto, creemos que las entrevistas semiestructuradas contribuyen a actualizar los conocimientos previos sobre las organizaciones públicas.

Es importante precisar que las entrevistas fueron hechas en las 3 oficinas de agua potable que existen en esta delegación de acuerdo con el **DGSU**, como lo son **Dirección Territorial San José Aculco, Dirección Territorial Sta. Catarina y Libertad No. 38**, esto en sus dos áreas (administrativa y operativa), además, cada empleado fue elegido de manera intencional de acuerdo con el conocimiento que poseen sobre el tema de la investigación en primer lugar, con la finalidad de obtener información que respalde nuestro proyecto y en segundo lugar conocer la manera diferente que tiene de pensar y/o percibir las cosas dentro de la DOH cada uno de estos individuos.

Por último, es necesario mencionar que a cada entrevistado se les registra por caso y para comprender a quien nos referimos es importante revisar al **Anexo 9, cuadro 4** en este cuadro se omiten los nombres de los funcionarios que fueron

entrevistados por cuestiones de seguridad y ética. Además, presentamos otros anexos con diverso cuadros de comparación con las respuestas que dan los entrevistados sobre las dimensiones analíticas, para la realización de este trabajo y para que el lector también pueda hacer un balance, extrayendo sus propias conclusiones sobre nuestro análisis.

Primer capítulo

“Una reflexión acerca de lo que significa una organización nos lleva a la consideración de lo que permanece y de lo mutable, de la estabilidad y del cambio”

Raúl Coronilla y Arturo de Castillo

En este primer capítulo expondremos los análisis organizacionales de la toma de decisión, a partir de algunas teorías de la organización que han sido desarrolladas ampliamente y que pueden aportar algunos ejemplos sobre el comportamiento de los agentes humanos dentro de las organizaciones.

En la actualidad las organizaciones cumplen una labor muy importante dentro de las sociedades, logrando desarrollarse en los diferentes sectores públicos y privados, en donde se realizan diversas actividades económicas, financieras e industriales, que brindan cierto bienestar a la población. Sin embargo, las organizaciones no están exentas de problemas, los cuales pueden ser reconocidos hasta en las sociedades más avanzadas cultural y económicamente hablando. A estas “fallas de organización”, se han abocado numerosos estudiosos y pensadores que, desde diferentes perspectivas, han tratado de vislumbrar los problemas que parecen ser inherentes a las organizaciones en sí mismas tanto como la naturaleza humana que las constituyen. Adicionalmente, surgen nuevos problemas que el constante desarrollo de las tecnologías y los nuevos procesos de organización del trabajo, han tratado de resolver, tanto en los casos de manejo de maquinaria, de empleo de herramientas especializadas, del uso de materiales, así como en los de la administración del personal; estos avances hicieron posible realizar las labores de las organizaciones de manera más eficiente y con ello generar mayores ganancias o beneficios sociales, esto

de acuerdo con la organización pública o privada de que se trate. Sin embargo, no solamente este tipo de factores son los que han influido en la mejora constante de las actividades en las organizaciones: es importante incluir y resaltar la preocupación que tienen las personas dentro de las mismas debido a que sería imposible concebir una organización sin actores.

También se pretende describir someramente algunas de las perspectivas que han ayudado a comprender estas problemáticas específicas: la “teoría de la burocracia” de Max Weber, el modelo del “bote de basura”, y el análisis de “las anarquías organizadas”, entre otras. Además, presentaremos el enfoque de la psicología en las organizaciones, para tomar en cuenta la racionalidad limitada en la toma de decisiones.

Es por ello que para muchos investigadores, el estudio de las organizaciones está ligado al desarrollo de las sociedades; y en parte esto se debe a que el ser humano pasa mayor tiempo de su vida dentro de las organizaciones que en su hogar o en otras actividades, por lo que según Idalberto Chiavenato “la vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras” (Chiavenato, 2006:2), es por lo anterior que surge la importancia de estudiar la relación organización-sociedad, para comprender la influencia del comportamiento de las sociedades y del individuo en particular, además de las actividades que realiza como de las decisiones que se toman dentro de las organizaciones.

En la actualidad, las organizaciones han cumplido con una labor muy importante dentro de las sociedades, esto se debe principalmente a que desde su origen han facilitado de gran manera las diversas actividades que el ser humano anteriormente

debía hacerlas individualmente, por lo que también han incentivado las relaciones sociales entre los individuos.

Ahora bien, la importancia de desarrollar este análisis se basa principalmente en la relación que existe entre una organización y la sociedad, puesto que “el hombre en tanto individuo se encuentra atrapado en una sociedad y un mundo que es conformado por organizaciones, mismas que han penetrado incluso en las esferas de lo pequeño, independiente, personal, comunitario, religioso o étnico” (Arellano, 2007: 21), por lo tanto, la relación entre ambos entes se ha convertido en algo inevitable, donde el individuo ha terminado por involucrar inclusive sus creencias, costumbres, tradiciones y conocimientos para beneficio o deterioro de las mismas.

Un repaso sobre las perspectivas antiguas y actuales de la organización

El ser humano se vio en la necesidad de organizarse con la finalidad de realizar de una manera más rápida sus actividades cotidianas, por lo tanto, decidió agruparse entre varios individuos dentro de un conjunto, el cual tendría como objetivo principal alcanzar fines específicos que beneficiaran a todos sus integrantes.

Uno de los principales investigadores sobre este tema fue el pensador alemán Max Weber, quien nos plantea en su obra *“Economía y Sociedad, de principios del Siglo XX*, que una organización es “un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio” (Weber, 2005: 952), por lo tanto, este autor reconoció desde entonces, que se

le llamaba organización al conjunto de individuos que se relacionaban entre sí para lograr objetivos en común y que las acciones de estos entes eran regidas por normas dadas por una autoridad.

Posteriormente, Herbert Simon (1988), menciona que una organización es “un conjunto de redes decisorias en las que los individuos están unidos por sistemas de influencia mutua. Gracias a esta interdependencia la organización puede modificar el marco valorativo del decisor y, por ello mismo, hacer que las decisiones que tome le sean favorables”, sin embargo, no todas las decisiones pueden ser benéficas para una organización, particularmente porque algunas de ellas pueden llegar a ser ambiguas y difícilmente entendidas por el personal de la organización, si estos no están preparados o capacitados para realizar sus acciones.

Sin embargo, no son los únicos teóricos que tiene un concepto diferente de lo que es una organización, en México, Arturo del Castillo también ha construido su propio concepto de qué es una organización, él nos dice que “generalmente se piensa que la organización es el resultado de acciones conscientes o de la intencionalidad de ciertos actores. Aunque, se reconozca que cualquier organización es entre otras cosas un espacio social con historia, con un conjunto de complejas actividades, relaciones y símbolos, es común la idea de que las organizaciones son instrumentos sociales diseñados para conseguir ciertos fines de interés colectivo” (Del Castillo, 2001: 2), por lo que, si bien es cierto en todo organismo público o privado se persiguen objetivos, en la actualidad, diversos factores como el incumplimiento de las normas hacen más difícil que se logren estos fines en cualquier organización.

La diferencia entre el sector público y privado

Toda organización debería ser diseñada con la intención de lograr diversos objetivos que beneficien a un colectivo, sin embargo, en muchas ocasiones no todos podemos acceder a estos beneficios o bienes que otorga un organismo, debido a que en ciudades como el Distrito Federal es difícil establecer una demarcación estricta entre el espacio público y el privado, por ejemplo, los espectaculares en las vialidades, o las calles “cerradas” que violan normas constitucionales, son muestra de ello, ya que este tipo de bienes sobrepasan los límites de dichos espacios y por ende crean molestias en aquellos ciudadanos que no se favorecen de estos.

Nos referimos a estos sectores como el público y el privado, en donde el sector “público alude a lo que es de utilidad o de interés común a todos, lo que atañe al colectivo, lo que concierne a la comunidad. Y ello en oposición a lo privado, entendido como lo que refiere a la utilidad, el interés o el ámbito individual o particular” (Rabotnikof, 2008: 2), por lo tanto, la principal diferencia entre uno y otro es que el primero es para el pueblo, mientras que para obtener los bienes y servicios del segundo, es necesario en muchas ocasiones hacer una aportación monetaria a organizaciones privadas para gozar de estos beneficios.

Uno de los contrastes que observamos entre estos dos sectores radica principalmente en sus objetivos, ya que “las empresas privadas poseen una meta precisa: la búsqueda del máximo beneficio. Las organizaciones públicas, por el contrario, al operar en un ambiente sustraído a las relaciones de mercado, tienen inevitablemente metas más vagas, imprecisas y sujetos a redefinir (porque depende de

los criterios políticos)” (Panebianco, 1996: 366), por lo tanto, las metas de una organización pública se vuelven cada vez más ambiguas y aunque se tengan los objetivos definidos existen factores que influyen para que no se logren los fines establecidos, como por ejemplo, otorgar un servicio eficiente y de calidad a la población que lo requiera.

Otra de las diferencias que se presentan entre estos dos sectores es que “las organizaciones públicas, a diferencia de las empresas privadas que extraen sus recursos del mercado, dependen de relaciones político-institucionales (con parlamentos, gobiernos, partidos políticos, etc.) para hallar los recursos – de presupuesto, normativas, etc. de los que dependen su supervivencia y/o su expansión” (Panebianco, 1996: 366), por lo tanto, en ocasiones es muy complicado que las organizaciones públicas cuenten con los recursos necesarios y suficientes para otorgar los bienes o servicios que la ciudadanía requiere.

Ahora bien, otra de las diferencias que existe entre un sector público y el privado, es la relación de autoridad, ya que “mientras que la empresa no responde a una autoridad que no sea la del jefe de la empresa, las agencias públicas están siempre vinculadas, al menos formalmente a una autoridad externa: los gobiernos y parlamentos en los regímenes democráticos representativos. La diferencia se establece entre las organizaciones autónomas (las empresas) y las organizaciones heterodirigidas (las agencias públicas)” (Panebianco, 1996: 366), además desde el punto de vista de la organización no hay una racionalidad completa por parte de los empleados, ya que la influencia de intereses entre los diferentes grupos dentro de una organización pública y

la falta del conocimiento de las normas también afectan esta relación entre ambas partes.

Sobre la teoría de la burocracia

Para algunos autores, la burocracia se ha convertido en un mal necesario en todas las organizaciones, aunque, si no se tiene un control específico de ésta, es posible que se tengan deficiencias en las funciones de la organización y por ende menor calidad en los servicios que otorga a los usuarios, en este apartado haremos una breve reseña sobre la teoría de la burocracia.

A través de su teoría Weber nos dice que la burocracia “es un conjunto de personas (o cuadro administrativo). Entender la burocracia como cuerpo de funcionarios que conduce al tema de las relaciones de dominación” (Barenstein, 1982: 66), lo cual nos lleva a pensar que un burócrata, no solamente es aquel quien realiza sus labores a partir de normas y estructuras administrativas bien definidas, sino que también, son agentes que llegan a entorpecer las gestiones del público, a través de la dominación del poder que les es otorgado.

Un burócrata está “contemplado por ahora como un ser humano completo, con emociones, creencias y fines individuales propios, que no siempre coinciden con los generales de la organización. Estos aspectos de comportamiento pueden influir en la estructura y funciones del conjunto organizacional” (Mouzelis, 1991: 65), por lo tanto, es posible considerar a un burócrata mal necesario dentro de la organización, ya que sus acciones y hábitos, pueden incidir en el correcto o en el mal funcionamiento de una

organización, esto se debe entre otras cosas a lo rígidas que son sus normas y a lo delimitado que son sus actividades.

No obstante, en ocasiones el burócrata quiere lograr objetivos propios por lo que para lograrlo, debe contar con “un mayor grado de intencionalidad, de propósito explícito de modelar sus actividades y fines. Las organizaciones formales se establecen siempre para la obtención de un cierto fin; los hombres, de manera más o menos consciente, coordinan sus actividades para la consecución de ciertos objetivos” (Mouzelis, 1991: 67), es decir, aunque las organizaciones tengan sus metas claras, el individuo ordena sus actividades para lograr ciertos objetivos personales y no las metas de la organización.

Por otro lado, Weber plantea que para que el burócrata realice sus labores, éste orienta su conducta según el sentido definido de la acción social típicamente ideal racional con respecto a fines, ya que ésta se “orienta por las acciones de otros, las cuales pueden ser pasadas, presentes o esperadas como futuras” (Weber, 2005: 18), por lo tanto, toda acción social que se lleve a cabo tendrá un fin específico y para eso tendrá que “sopesarlos” con los medio adecuados, seleccionando aquellos que beneficien o descartando los que perjudiquen a la organización.

Aunque, si bien es cierto que el modelo ideal weberiano de la burocracia fue expuesto como el paradigma para que una organización *real* funcione, Merton plantea que la burocracia es un “sistema formalista, cuya racionalidad y funcionalidad es sólo aparente, y que en la realidad resulta sustancialmente irracional y disfuncional... en el que la burocratización es vista como enfermedad, ineficiencia o patología de la

organización" (Barenstein, 1982: 67), por lo tanto, al seguir una racionalidad instrumental de "medios-fines", los burócratas se sienten obligados a guiarse por las normas y reglas rígidas establecidas por la organización, lo que trae como consecuencia que se dejen a un lado el cumplimiento de los objetivos y por ende se genera la problemática del círculo vicioso en la burocracia.

Ahora bien, Weber cataloga cuatro diferentes formas de ver la acción social dentro de la burocracia, con diferentes características:

Cuadro 1				
Tipos de acción social				
Acción social	Racional con arreglo a fines	Racional con arreglo a valores	Afectiva	Tradicional
Características	Determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres y utilizando las expectativas como medios para lograr fines propios	Determinada por la creencia consciente del valor-ético, estético, religioso-propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado.	Especialmente emotiva, determinada por efectos y estados sentimentalmente actuales.	Determinada por una costumbre arraigada.
(Elaboración propia, con base en el texto tomado de Weber, 2005:20)				

Como pudimos observar, existen diferentes formas en las que el burócrata puede realizar sus labores a través de las acciones sociales dentro de una organización, y de acuerdo a la acción con la que se sienta identificado es como realizará estas actividades, teniendo presente que cada una tendrá siempre una consecuencia a corto, mediano o largo plazo, teniendo presente la relación que se da entre los usuarios y los burócratas.

Sin embargo, para contrarrestar la deficiencia e irracionalidad que se presenta en una organización a raíz de las “disfuncionalidades” de la burocracia en muchas ocasiones es necesario buscar las normas que se amolden tanto a las expectativas de la organización como de los empleados, con el fin de que los segundos se sientan identificados con las reglas y las cumplan.

Weber nos habla también sobre los tipos de dominación que existen dentro de las organizaciones, él nos dice que la dominación es “la probabilidad de hallar obediencia a un mandato determinado, y esta puede fundarse en diversos motivos: puede depender directamente de una constelación de intereses o sea de consideraciones utilitarias de ventajas e inconvenientes por parte del que obedece; o puede depender también de la mera costumbre de la ciega habituación a un comportamiento inveterado, o puede fundarse, por fin en el puro efecto, en la mera inclinación personal del súbdito” (Weber, 2005: 706), sin embargo, en la actualidad para dominar a los empleados de una organización, es complicado, debido a que el burócrata por lo regular conoce sus derechos y no sus obligaciones, lo cual causa una desatención a la autoridad dentro de las organizaciones, A continuación hemos hecho un cuadro sobre los diferentes tipos de dominación que Weber considera existen dentro de una organización:

Cuadro 2			
Tipos puros de dominación legítima			
Tipo de dominación	Racional	Tradicional	Carismático
Características	Descansa en la creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de	Descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la	Que descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ellas

	las llamadas por esas ordenaciones a ejercer la autoridad.	legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad.	creadas o reveladas.
(Elaboración propia, con base del texto tomado de Weber, 2005: 172)			

Pues bien, como hemos podido observar los tipos ideales de dominación dentro de una organización se pueden dar de tres diferentes formas de acuerdo con lo que escribió Weber en su teoría de la burocracia, no obstante, la dominación solo es la posibilidad de que los empleados se apeguen a las normas y reglas, esto se debe principalmente a los hábitos, costumbres y tradiciones que presentan en la actualidad los entes en una organización, lo cual ha vuelto cada vez más difícil el imponer una autoridad.

Entonces, aunque dentro de la organización existan normas, reglas o estatutos que rigen las funciones y servicios, si éstas no cuentan con las sanciones correspondientes a las faltas administrativas y operativas que se cometan, continuará la desobediencia por parte de los empleados, y por ende la mala calidad de los servicios dentro de una organización, ya que "lo que hace a una organización más o menos burocrática no es simplemente la existencia de reglas, sino la calidad, la naturaleza de las mismas" (Mouzelis, 1991: 46), por lo tanto, si no se respetan las normas como fueron establecidas, éstas pueden sufrir cambios informales que se acoplen a ciertos intereses y beneficien las actividades de los empleados dentro de una organización.

Las reglas no solamente fueron hechas para conseguir la obediencia de los empleados o para alcanzar los objetivos y metas de la organización, sino que también se hicieron para lograr que las funciones y servicios se hagan de una manera más eficaz, si se cuenta con un "sistema de control basado en reglas racionales, es decir, en

reglas que tratan de regular la estructura y procesos totales de la organización en razón tan solo del conocimiento técnico, con el fin de lograr el máximo de eficiencia” (Mouzelis, 1991: 46), ahora bien, si estas reglas llegan a ser ambiguas, se pone en riesgo no solamente el comportamiento de la estructura y los procesos que atraviesa la organización para realizar sus funciones, sino que también se pone en duda si se logrará alcanzar o no los objetivos y metas, nos referimos a ambiguas cuando estas normas no se encuentran bien establecidas y claras.

Mouzelis, nos dice que en efecto las normas pueden llegar a ser ambiguas, y por ende, también es cierto que la violación de estas reglas se debe a que dentro de las organizaciones públicas existen “las reglas representativas, en las que si bien se puede evitar todo conflicto abierto; pero en este tipo de organización, el incumplimiento de las reglas ha de atribuirse a la ignorancia o descuido de bienintencionados, no a la voluntad consciente de infringirlas” (Mouzelis, 1991: 72), por lo tanto, quienes crean estas reglas de una manera flexible, es con el objetivo de que sean transformadas por los empleados de acuerdo con sus necesidades.

En ocasiones, la transformación de estas reglas repercute también en las funciones de los empleados dentro de la organización, ya que de acuerdo con el modelo de la burocracia de Weber plantea que las principales funciones de los empleados en la interrelación con los usuarios dentro de una organización son las siguientes (Weber, 2005: 716-718):

“1.- Rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo.

2.- Rige el principio de la jerarquía funcional y de la tramitación, es decir, su sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de los inferiores por los superiores, sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior.

3.- La administración moderna se basa en documentos (expedientes) conservados en borradores o minutas y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase.

4.- La actividad burocrática presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional.

5. En un cargo propiamente dicho, su desempeño exige todo el rendimiento del funcionario, sin detrimento, de las circunstancias de que pueda estar bien determinado el tiempo que esté obligado a permanecer en la oficina cumpliendo con sus deberes

6.- El desempeño del cargo por parte del funcionario se realiza según normas generales susceptibles de aprendizaje más o menos fijo y más o menos completo”

Mouzelis (2005), nos dice que el problema principal para no llevar a cabo estas funciones, radica en que no existe la especialización y/o capacitación del personal adecuada. Sin embargo, Mouzelis también nos menciona cuatro puntos que son relevantes para obtener el modelo ideal de la burocracia (Mouzelis, 1991:46):

1.- Alto grado de especialización.

2.-Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien limitadas de competencia y responsabilidad.

3.-Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.

4.-Clara diferenciación entre la renta y fortuna privada y oficial de los miembros”

De acuerdo con este autor, para lograr la mayor eficiencia en las labores de una organización pública (o privada) es importante que se lleven a cabo estas cuatro funciones. Otro tema que debemos abordar brevemente en este apartado, es la forma en que las organizaciones públicas seleccionan a sus empleados, a continuación Weber menciona algunas, en la forma de dominación tradicional (Weber, 2005: 181):

“1.- Tradicional, por lazos de “piedad” de los vinculados al señor:

- a) Pertenecientes al linaje,
- b) Esclavos,
- c) Funcionarios domésticos,
- d) Clientes,
- f) Colonos y
- g) Libertos.

2.- Reclutamiento extramatrimonial:

- a) Relaciones personales de confianza
- b) Por pacto de fidelidad con el señor legitimado como tal
- c) Funcionarios que entran libremente en relación de piedad”

Mientras que por la forma de dominación carismática la forma en que se selecciona a los empleados es la siguiente (Weber, 2005: 199):

“el modo de reclutamiento genuino se atiende al carisma personal. En el proceso de rutinización el sequito o los discípulos solo pueden fijar normas para el reclutamiento, en particular normas de

- a) Educación, o de
- b) Prueba”

En cuanto a la dominación racional, legal o burocrática dentro de la organización se puede decir que la forma que tienen los jefes para seleccionar a “sus empleados es a través de las autoridades superiores, los cuales eligen a sus funcionarios de acuerdo al funcionamiento de los mecanismos de la organización, deben estar firmemente organizados, estos poseen una plena independencia frente al funcionario jerárquicamente superior” (Weber, 2005: 720). Ahora bien, como observaremos, estas son algunas formas como se da la contratación de los empleados en una organización pública en los diferentes tipos de dominación que nos enuncio Weber en su teoría, sin embargo, en ocasiones por ello suelen surgir problemas, simplemente porque, la mayoría de los contratos

se da a partir de los lazos familiares, de amistades y a partir de ahí es como también se les dan los incentivos, sin que estos los merezcan realmente.

Por último, queremos comentar que a través de este breve análisis sobre la burocracia, hemos podido constatar la importancia que el modelo típico ideal weberiano de la burocracia le atribuye a la existencia y el cumplimiento de las normas, así como a la capacitación de los funcionarios, así como también hemos observado cuál es la forma aun vigente que tienen las organizaciones públicas para la selección de sus empleados.

La psicología del comportamiento en las decisiones administrativas

Desde otra mirada, más vinculada con la perspectiva del individualismo metodológico, el comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones públicas, depende de la educación y capacitación que los funcionarios adquieran previamente, y durante su estancia en la organización, sin embargo, en muchas ocasiones la conducta de los individuos puede influir que se consigan o no los objetivos de la organización, como de igual forma en la toma de decisiones dentro y fuera de ella.

La racionalidad es una capacidad que tiene cualquier ser humano, ya sea que se encuentre solitario o en conjunto puede desarrollarla, pero Simon (1988) es quien afirma que “es posible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad”, sin embargo, para que un individuo alcance la racionalidad objetiva necesita conocer el gran número de alternativas y explorar qué tan vasta es la información de un problema o evento que quiera resolver.

Ahora bien, “la racionalidad objetiva implica que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por: a) la visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica; b) la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección; c) la elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas” (Simon, 1988: 77), por lo tanto, si dentro de una organización un sujeto llegara a desarrollar una racionalidad objetiva, lograría de acuerdo con Simon tener una visión más amplia de las alternativas y consecuencias que se tendrían para poder con ello tomar una decisión que beneficiara a la organización.

Por otra parte, el estudio de la relación que existe entre la racionalidad y el ser humano no es una cuestión nueva, por lo que además de la razón, se han descubierto diversas características que los sujetos sistemáticamente ocupan para cumplir sus actividades o fines dentro de las organizaciones, entre las que se encuentra el comportamiento finalista que es aquel comportamiento que llevan a cabo los individuos dentro de la organización siempre orientado por la racionalidad de los “medios-fines”, los cuales se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3	
Características del comportamiento finalista del individuo	
Característica	Concepto
Docilidad	El ser humano muestra docilidad para lograr la integración, se fija en las consecuencias de sus movimientos y los ajusta de manera que consiga la finalidad adecuada. La docilidad se caracteriza por una etapa de exploración y de investigación seguida de una etapa de adaptación.
Memoria	La memoria se encarga de almacenar la información reunida e incluso las conclusiones a que se ha llegado al resolver el primer problema y las pone a disposición, sin nueva investigación. Esta memoria puede ser natural o artificial.
Hábito	Es un mecanismo igualmente importante que ayuda a conservar los modelos útiles del comportamiento. El hábito permite evitar el esfuerzo mental,

	<p>eliminando del área del pensamiento consciente aquellos aspectos de la situación que se repiten con mucha frecuencia.</p> <p>El hábito llena una tarea extraordinariamente importante en el comportamiento finalista porque permite que a estímulos o situaciones similares se haga frente con respuestas o reacciones similares, sin necesidad de volver a pensar de manera consciente en la decisión que ha de producir la acción adecuada.</p>
Estímulos positivos	<p>El individuo se da cuenta de la incapacidad que tiene para tomar en consideración todos los factores relacionados con su elección y desesperado de alcanzar la racionalidad, pudiera vacilar, entre las alternativas disponibles, hasta que hubiese pasado el momento de la acción.</p> <p>Por lo que un estímulo externo o interno dirige la atención hacia determinados aspectos de la situación con exclusión de los aspectos competitivos que pudieran torcer la elección en dirección distinta</p>
Elaboración propia, con base en Simon, 1988:	

Como observa Simon (1988), entre estas características se encuentran la docilidad, la memoria y el hábito, que son algunos de los comportamientos más comunes y habituales del ser humano, tanto en las sociedades como en las organizaciones, por lo que si son bien encausadas se pueden generar mejoras dentro y fuera de una organización. Sin embargo, algunas características como la docilidad y el hábito pueden ir transformándose hasta volverse pereza y conformismo, y esto se debe a que los empleados van integrando a sus actividades, su cultura, creencias y tradiciones.

Es importante mencionar que Simon, también hace alusión a los procesos decisorios como parte importante de una organización, por lo que para él un proceso de este tipo comprende tres etapas principales:

“1.- El individuo (o la organización) toma amplias decisiones relativas a los valores a los que va a dedicar sus actividades, a los métodos generales que va a emplear para alcanzar esos valores y a los conocimientos, habilidades e información que necesitará para tomar determinadas decisiones, dentro de los límites de la política establecida, y para cumplir las decisiones. La actividad decisoria que acabamos de describir podría llamarse planificación esencial.

2.- El individuo diseña y establece los mecanismos que dirigirán su atención, canalizarán la información y los conocimientos, etc. de manera que hagan las decisiones específicas diarias se acomoden al plan esencial. Esta actividad decisoria puede llamarse planificación de procedimiento y corresponde a los que se ha descrito antes como "construcción del medio ambiente psicológico de la decisión".

3.- El individuo ejecuta el plan a través de decisiones y actividades diarias que encajan en el marco suministrado por las etapas 1 y 2" (Simon, 1988: 92-93)

No obstante, para que un individuo realice este proceso dentro de la organización, sería deseable que dejara a un lado el apego que tiene hacia sus creencias, cultura y tradiciones, ya que en ocasiones éstas bloquean las actividades de los empleados de la organización, provocando que tomen las decisiones de una forma precipitada o conforme mejor les convenga.

Al tomar una decisión es muy importante tener en cuenta que "una decisión puede influir en el futuro de dos maneras: 1) el comportamiento presente, determinado por esta decisión, puede limitar las posibilidades futuras y 2) las decisiones futuras pueden ser guiadas, en mayor o menor grado por la decisión presente" (Simon, 1988: 93), por lo tanto, hay que tener presente que si se toma una decisión de forma precipitada se pueden solucionar provisionalmente los problemas, sin embargo, posteriormente esto puede causar problemas mayores.

Ahora bien, si los objetivos se pueden lograr en una organización es gracias a la coordinación, esto se debe a que "la eficacia de un individuo en realización con sus finalidades, en cualquier situación social, dependerá no sólo de su propia actividad, sino también de cómo esa actividad se relaciona con lo que están haciendo los demás individuos" (Simon, 1988: 99), por lo tanto, es necesario homogenizar y coordinar el

trabajo en grupo dentro de una organización, ya que como lo menciona Simon es imposible alcanzar la racionalidad en la toma de las decisiones de un manera individual, debido a la racionalidad limitada existente y los escenarios de incertidumbre dentro del proceso de la toma de decisiones, por lo que también es importante que las reglas y normas se amolden a lo que necesita la organización y los empleados, y por consiguiente se sientan identificados, logrando así coordinarse.

El modelo del “cesto de basura” y la ambigüedad de las organizaciones

En este primer capítulo, hemos presentado la importancia de conocer los procesos en que se toman las decisiones dentro y fuera de una organización como la que pretendemos analizar más adelante en este trabajo. Y es por ello que en este apartado presentamos el análisis del modelo analítico que March y Olsen han desarrollado para describir el proceso de la toma de decisiones en una organización.

Como anteriormente hemos observado, este modelo analítico tiene como antecedentes algunas teorías que hemos expuesto en este capítulo, por ejemplo la teoría de la burocracia de Weber y la racionalidad limitada de Simón, ambas fueron un punto de partida para la realización de estos modelos del “cesto de basura” y de la ambigüedad de las organizaciones; hay que destacar que este tipo de modelos se pone de manifiesto la ambigüedad con la que se labora en algunas organizaciones, como también el comportamiento que presentan algunos individuos y grupos de actores dentro o fuera de las organizaciones.

Algunos autores como (Cohen, 1972) elaboraron un sumario estadístico y se basaron en un programa de computadora, el cual les suministró seis hipótesis explicativas sobre la toma de decisiones, como por ejemplo:

- “1.- Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos: sin considerar el problema o conjunto de problemas de que se trata, lo que conduce a una “decisión por descuido” (by oversight); o bien, los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión por coyuntura (by flight).
- 2.- Tanto los participantes como los problemas y las soluciones varían de situación en situación.
- 3.- El resultado que tenga una decisión depende del tiempo de que se disponga, el contexto del proceso decisorio, los problemas con los que se enfrente y la disponibilidad de los participantes.
- 4.- Tanto los problemas señalados como “muy importantes” como los “menos importantes” son considerados de la misma manera en las situaciones de decisión.
- 5.- Las decisiones consideradas como “no importantes” son las que, generalmente resuelven más problemas.
- 6.- La toma de decisiones (sea por descuido, coyuntura o resolución expresa) tiende a ser más eficaz cuando no se le considera como importante” (Cohen, 1972 en Del Castillo, 2001:18)

Es así como dentro de este modelo podemos destacar que, aunque en realidad existen diversas formas de tomar una decisión dentro de la organización, es obvio que cada una de ellas cuenta con diferentes características que las hacen únicas al momento de ser empleadas. No obstante, la mayoría de estos procesos en el que se toman las decisiones surgen en muchas ocasiones vinculados de ambigüedad, y la racionalidad se ve más limitada por el tiempo que se tiene para tomar una decisión, entre otras circunstancias, como la falta de personal especializado o capacitado para realizar estos procesos de la toma de decisiones, entre otros factores.

La mayoría de las decisiones dentro y fuera de una organización, son tomadas con el fin principal de lograr los objetivos de una organización, sin embargo, a principios de los años setenta, March, Olsen y Cohen proponen el modelo del “bote de basura” o garbage can, el cual se describe como un proceso muy sencillo en el que se toman decisiones. Se puede observar que en este modelo “las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular, por el contrario, toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que flotan en sus instancias decisorias. Cuando un problema aparece en la agenda de la organización, le es asignada una solución ya existente. La pertinencia de la solución al problema es un asunto prácticamente fortuito; así algunos problemas son resueltos por completo, otros solo parcialmente y otros no son resueltos, por lo que eventualmente vuelven a la agenda en espera de una solución más adecuada” (March y Olsen, 1997: 14-15), de esta manera el “bote de basura” puede ser visto como un modelo que aunque no garantice la solución completa de los problemas, en parte puede que los resuelva de una forma provisional, aunado a ello podemos encontrar muchas soluciones que se ciñan a otros problemas que nos causan mayor complicaciones o surjan de imprevisto.

De acuerdo con lo que nos comentan March y Olsen, el modelo del “bote de basura” se puede caracterizar por contar con dos estructuras en las que se pueden tomar diversas decisiones:

“la primera, es la estructura de acceso, una relación entre problemas (o soluciones) y oportunidades de elección. De ser activada, la estructura de acceso puede requerir el permitir o no, que un problema o una solución particular se vincule a una sola opción.

La segunda es la estructura de decisión, una relación entre los responsables de las decisiones y las oportunidades de elección. Esta estructura puede

requerir el permitir o no que determinado responsable de las decisiones participe en la formación de una elección particular” (March y Olsen, 1997: 76-77).

Por lo tanto, si la toma de decisiones dentro de una organización se puede dar a través de estas dos estructuras, es obvio que quizá el resultado serán las mejores soluciones para la solución de los problemas, además, se crearían otras opciones que resuelvan las eventualidades a las que se enfrente la organización, sin embargo, hay que estar consientes que también existen opciones que pueden surgir de algunas situaciones fortuitas las cuales no se tenían previstas por la organización, por lo tanto este modelo del cesto de basura es una herramienta en la que si bien se pueden generar diversas soluciones que lleven a los individuos a tomar la mejor decisión o, por lo menos, aquellas que resuelva de manera eficiente los problemas y no solamente de forma parcial, también se pueden crear algunas opciones que surjan de manera espontánea y creen ambigüedad en el proceso de la toma de decisiones.

Ahora bien, la implicación metodológica de lo anterior es que este tipo de argumentos que nos presentan March y Olsen, nos abre una mayor perspectiva sobre la forma en la que se pueden tomar las decisiones en el interior de una organización, ya que como pudimos observar en ocasiones la toma de una decisión se presenta de forma permeable en donde sólo tienen acceso unos cuantos. Por lo que, para nosotros, es importante conocer este tipo de situaciones que se viven en las organizaciones con el fin de que al hacer nuestro diseño metodológico podamos abarcar todos los niveles de la organización y comprender el funcionamiento que tiene la organización durante este tipo de procesos.

Como ya se mencionó previamente, las normas y las reglas establecidas dentro de la organización son importantes en el momento de tomar las decisiones, debido a que se puede decir que al igual que los procesos organizacionales y de la toma de decisiones, “las reglas y su aplicabilidad a situaciones particulares a menudo son ambiguas. Los individuos poseen múltiples identidades. Las divisiones del trabajo a veces se desintegran. Las situaciones se pueden definir de maneras diferentes, que exigen reglas diferentes. Las reglas se construyen mediante un proceso que en ocasiones alientan la ambigüedad” (March y Olsen, 1997: 71), por ello es importante que se instauren reglas que se amolden a las necesidades de la organización como de los individuos, con el objetivo de que quizá no sean violadas y los individuos puedan respetarlas.

Por lo pronto, a raíz de la inclusión del modelo del “cesto de basura” en los análisis organizacionales, se dice por ello que dentro de los procesos de este modelo se “producen diferentes rendimientos de solución de problemas (esto es, en efectividad, en eficiencia) y dan por resultado diferentes climas organizativos (esto es, el estado latente de los problemas)” (March y Olsen, 1997: 77). Esto quiere decir que al momento en que el modelo del “bote de basura” se pone en práctica dentro de una organización, la posibilidad de que surjan los problemas continua latente, por lo que este modelo no prevé que las soluciones que se tomen sean las más adecuadas, por ende se puede continuar en la incertidumbre de si se resolverán o no los problemas.

La propuesta principal del modelo del cesto de basura nos “señala que los participantes expresan constantemente problemas y soluciones y que será en función de la cantidad de cestos que existan (es decir espacios de discusión como juntas,

reuniones informales, etc.) del tipo de problemas que se ventilen y de la cantidad de tiempo del que dispongan los actores que los participantes tomarán cierto tipo de decisiones (Cohen et al 1972: 295 en Del Castillo, 2001: 29), por ello y de acuerdo a lo anterior, esto significa que dentro de los llamados “cestos de basura” existan una o más soluciones a los problemas, por lo que la temática de este modelo es que entre más participantes existan dentro de este proceso, mas soluciones habrá en los cestos de basura, y la solución que se le dé dependerá del tipo de problema que se enfrente.

Retomando el tema de las normas dentro de las organizaciones, podemos agregar que en ocasiones las organizaciones se encuentran “influidas por modelos normativos y cognitivo-culturales acerca de cómo diseñar estructuras apropiadas y cómo hacer negocios, a fin de ser consideradas como el jugador legítimo véanse (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Power, 1983; March y Olsen, 1989; Scott, 2001b, Scott, 2003 en Scott, 2005: 5 y 6), por lo tanto en muchas ocasiones este tipo de normas son totalmente diseñadas bajo modelos en donde se introduce la costumbre y/o las tradiciones de los individuos con el fin de diseñar las reglas apropiadas que, como lo dijimos previamente, se amolden a éstos con el fin de que se sientan identificados con ellas. Además, es importante mencionar que aunque “se consideran a las organizaciones como sistemas que tienen un entorno es posible, por lo tanto, observar que las mismas se encuentran expuestas a todo tipo de cambio de carácter estructural, normativo, etc.” Scott et al. (2005), por ello es posible observar que las normas van transformándose conforme transcurre el tiempo y los mismos individuos crean nuevas formas de amoldar estas reglas a sus propios fines.

Es así como March y Olsen plantean que dentro de la organización es importante hacer un buen análisis del proceso de la toma de decisiones, ya que a través de ellos se hace posible “coordinar múltiples actividades simultáneas de manera que resulten mutuamente coherentes. Las rutinas ayudan a evitar conflictos, aportan códigos de significados que facilitan la interpretación de mundos ambiguos; restringen la negociación a términos comprensibles e imponen acuerdos; contribuyen a mitigar la naturaleza impredecible, creada por las estructuras abiertas y los procesos de bote de basura, por la regulación del acceso de los participantes, los problemas y las soluciones a las oportunidades de elección” (March y Olsen, 1997: 71), por lo tanto, a partir de este tipo de modelos como el del “bote de basura” se podría lograr que los individuos intervengan en la creación de soluciones y elección de éstas, con el fin de coordinar de mejor manera las actividades y contrarrestar la ambigüedad que se vive dentro de la organización.

Pues bien, la importancia de que una organización se trabaje en forma coordinada se debe a que en ocasiones “las divisiones internas del trabajo dan por resultado formas de gobierno construidas alrededor de los principios de la división del trabajo y la especialización y, por ende, una separación de ciudadanos y funcionarios, en multitud de funciones y reglas relativamente autónomas” (March y Olsen,1997:74), por consiguiente, si no se labora de forma coordinada en una organización, la división interna causaría diversos problemas de ambigüedad entre los empleados dentro de la organización, así como de los ciudadanos que requieran los bienes o servicios de la organización. Sin embargo, el que se pida que dentro de la organización los individuos trabajen de forma coordinada, no es precisamente que todos hagan una labor y

después otra, sino más bien que cada uno realice sus funciones conforme lo requiera la organización y nadie se atrase en sus acciones, por lo que es importante se guíen por las reglas que establezca la organización.

En ocasiones las organizaciones tienen normas muy duras y estrictas, en el que los individuos no pueden generar nuevas ideas que resuelvan o faciliten sus funciones, porque se sienten atados a ellas y por ende terminan por violar las reglas o modificarlas, debido a que no se sienten cómodos o identificados con ellas; March y Olsen, nos dicen que “algunas de las principales capacidades de las instituciones modernas proceden de su efectividad para sustituir la conducta apegada a las reglas por una conducta individualmente autónoma” (March y Olsen, 1997: 71) lo cual genera una independencia de los individuos, pero también crea un ámbito en donde los individuos se sienten más tranquilos y en donde pueden desarrollar sus rutinas de manera más coherente y sin ambigüedades.

Es así como en la actualidad las normas flexibles cuentan con diversas características que hacen que el individuo se sienta identificado con ellas, pues en las normas podemos encontrar “creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas” (March y Olsen, 1997: 68), particulares que sin duda alguna hacen que el individuo se sienta más cómodo y siga las normas, sin la necesidad de quebrantarlas o modificarlas.

Por otra parte March y Olsen, nos dicen que la formulación y elección de ideas de una organización es primordial debido a que “una organización es un conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan

situaciones decisorias en las que puedan manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas” (March y Olsen, 1997: 2), por lo tanto, la búsqueda de ciertas soluciones o procesos para tomar decisiones dentro de una organización se debe a que los problemas pueden ser vistos como una constante indispensable.

Desde el punto de vista del modelo del “bote de basura”, las organizaciones pueden ser vistas entonces como anarquías organizadas, es importante mencionar que la palabra anarquía se conoce de diferentes formas; una es aquella organización que se encuentra sin dirigente, y esto se debe a que para muchos grupos sociales no es grato contar con normas estrictas que los rijan dentro de las organizaciones, debido principalmente a que no pueden corromperlas y mucho menos lograr sus beneficios propios. Sin embargo, el concepto de anarquía organizada es diferente a esta primera, ya que las anarquías organizadas se caracterizan “porque no tiene definidas claridad ni coherencia en qué es lo que pretenden (ambigüedad en los objetivos), cómo se supone que logrará (tecnología indeterminada) y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de participantes en el proceso decisorio)” (Del Castillo, 2001:16-17), sin embargo, es común ver que organizaciones continúen sus labores, si tener algún objetivo o meta clara.

Por lo tanto en las se puede decir que en las anarquías organizadas:

- 1) No existe un centro fijo que dirija
- 2) Por otra parte en la toma de decisiones para resolver los problemas muchos individuos y grupos pueden incidir en el proceso
- 3) Por lo tanto esto no significa que en las anarquías organizadas se carezca de un objetivo definido, ya que en los procesos de toma de decisiones pueden

hacerse presentes diversas deficiencias por lo que “es usual que en caso de que existan objetivos tangibles o medibles, éstos no tienen el consenso de todos los participantes y, en el supuesto de que logren integrarlos, son tan generales y ambiguos que no pueden ser medibles” (Del Castillo, 2001: 16)

Entonces, podemos decir que si dentro de las organizaciones se pudiera tener un proceso de la toma de decisiones que sea eficiente y garantizara que las opciones que se tengan solucionarán la mayoría de los problemas que se presentan en la organizaciones, en el que además no todos los individuos que integran la estructura participen en ellos, sino que solamente lo hagan aquellos que están capacitados o con la suficiente experiencia para aportar las mejores decisiones y resolver los problemas.

Por lo tanto y desde esta perspectiva, se puede decir que dentro de la mayoría de las organizaciones “los procesos decisorios pueden ser entendidos mejor en la medida en que se enmarquen en su contexto; es decir, al explicar la dependencia que tienen con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo una decisión” (March y Olsen, 1976; Pinfield, 1986, en Del Castillo, 2001: 19), por lo tanto si dentro del proceso de la toma de decisiones se conjuntan todas estas características que explica Del Castillo, es probable que las decisiones que se forjen dentro del proceso sean ambiguas y por ende no den los resultados esperados por la organización.

Lo anterior es entendible debido a que no podemos resolver un problema “x” con las soluciones de “y”, por lo que “x” tiene diferentes características que “y” dentro y fuera de la organización, por lo que cada una se resolverá de diferente forma, esto por más que se tenga una semejanza entre ellas, todo esto debido a como lo comentamos

previamente a los diversos contextos en que se presentan los problemas y también a que en cada proceso la decisión debe ser diferente.

En definitiva, para una organización pública la importancia del proceso decisorio se debe a que puede ser todo, excepto “una actividad puramente intelectual, susceptible de aislar del torrente de actos. Más bien debe considerarse como una respuesta sistémica total, racionalmente limitado, en que el azar desempeña un papel muy importante” (Del Castillo, 2001: 21), y esto se debe principalmente a que las organizaciones públicas por lo regular aplican la lógica y el instinto para solucionar sus problemas, sin embargo, es aquí donde radica la importancia de plantear un buen proceso en el que se puedan tomar las mejores decisiones, y en el que se expongan un sinnúmero de ideas o soluciones, pero que éstas sean realmente aplicables y racionales para cada problema, y no esperar a que los problemas se resuelvan por casualidad. Por ello sería bueno que se establecieran procesos de decisión vinculados con estrategias o mecánicas que fueran evaluadas como lo hemos mencionado por gente profesional o capacitada para este tipo de actividades.

Ahora bien, de acuerdo con Del Castillo la persona más indicada para estar en un proceso de la toma de decisiones es un decisor, este “no es un agente auto determinado, es decir, un individuo que toma decisiones de acuerdo con una jerarquía de preferencias bien definida. Esta teoría sostiene que los actores sólo pueden definirse y constituirse relacionamente, y no endógenamente: lo que supone plantear los problemas de la interacción, del orden social y del poder, ninguno de los cuales puede ser abordado a entera satisfacción por las perspectivas secuenciales de la toma de decisiones” (Del Castillo, 2001: 23), aunque si bien un decisor no necesariamente debe

cumplir funciones en un puesto jerárquico alto, sino que más bien debe ser alguien capacitado y que tenga conocimientos sobre los problemas que va a enfrentar; además, debe tener presente la importante relación que existe entre una organización pública y la sociedad, por lo tanto, aquellos que toman las decisiones dentro de una organización pública son los que pertenecen a la estructura más alta de la jerarquía, esto se debe al poder con el que cuentan de acuerdo con su cargo y actividades.

A través de esta clase de procesos en la toma de decisiones se llega a reconocer que "la decisión pierde su carácter lineal para juzgarse como un proceso complejo, de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes. De tal forma que la toma de decisiones se describe como un proceso continuo porque los sucesos que siguen a los actos de decisión, como consecuencia de ellos, son generadores de nuevas realidades" (Del Castillo, 2001: 21), ahora bien, si en vez de hacer cierta separación entre los problemas, las soluciones y los participantes, éstos se pudieran conjuntar se podría realizar un proceso más completo y útil. Ya que a partir de ello se podría lograr un mayor entendimiento del proceso que se llevó a cabo para la consecución de los objetivos o la solución de los problemas, además, la toma de decisiones no quedaría tan ambigua como regularmente se puede ver en este tipo de organizaciones, pues se conocería a fondo cada uno de los puntos a analizar como el problema, la solución y quien los realizó.

Los problemas que surgen dentro de las anarquías organizadas como la relación flojamente acoplada entre los problemas, las soluciones y los participantes, antes mencionada causan malos efectos en los procesos de la toma de decisiones, por lo que, si bien es cierto las anarquías organizadas no surgen de la nada, sino que deben

tener algún origen ya que configuración no “es algo mágico ni proviene tampoco de una lógica inexorable que haya que averiguar o desentrañar, más bien depende de la capacidad y del poder de influencia de ciertos participantes o grupos de participantes. Es así, como la conformación de los sistemas flojamente acoplados puede entenderse más como resultado de los procesos múltiples de interacción, negociación, compromiso y sobre todo de conflicto entre grupos que compiten por el poder” (Del Castillo, 2001: 20). Por lo tanto se puede decir que el principal factor que influye en la existencia de las anarquías organizadas es la influencia que ejercen los individuos a través de la constante presión que surge de los procesos en la toma de decisiones dentro de la organización pública y esto se debe, en parte, a la puja por el poder entre los distintos grupos de individuos los cuales causan más problemas que soluciones.

Es importante mencionar que aunque puede ser cierta la perspectiva que tienen algunos autores acerca de los “males necesarios” que representan tanto la burocracia como la ambigüedad para una organización pública, estos males deberían ser controlados para que en vez de causar daños en las actividades y los procesos de decisiones, sean mecanismos o estrategias capaces de lograr mejoras para la organización. Por lo pronto en el caso de la ambigüedad “hay grados de claridad en la que la actividad organizativa y algunas actividades se pueden percibir como más ambiguas que otras. Pero cualquier organización que es activa y hace que el mundo en que funciona se mueva: no es tan grande como para construir su propio ambiente ni tan poderosa como para controlar todas las mezclas de interacciones de las cuales depende puede esperar que en cualquier momento las cosas se sucedan sin ninguna lógica aparente” (Del Castillo, 1997: 25 y 26), y esto se debe, en parte, a que no existe

un consenso general entre todos los grupos sociales que existen dentro de la organización pública al momento de tomar sus decisiones, y a que estos grupos comprenden los problemas y soluciones de forma ambigua.

Para finalizar, se debe considerar a la organización no solamente “como un solo cesto sino como un espacio donde hay distintos cestos cuyas variadas combinaciones de participantes, problemas, soluciones de decisión y contexto, no limiten la existencia de otros” (Del castillo, 2001: 20). Es así como este modelo entiende a la organización como un lugar donde puede existir efectivamente un gran número de propuestas e ideas para tomar las decisiones necesarias, sin embargo, no todas ellas sirven para ser implementadas, ni constituyen soluciones adecuadas para todos los problemas que surgen en las organizaciones, como se podrá constatar en el estudio empírico que se presentará más adelante.

Segundo capítulo

“La accesibilidad de la población al equipamiento es un componente de gran importancia en la propuesta de un proyecto de ciudad que contemple la adecuada satisfacción de las necesidades de sus habitantes....”

Eduardo Preciat Lambarri

Las organizaciones encargadas del suministro de agua potable en el D.F.

A través, de los años han existido organizaciones que se han encargado de administrar los recursos hídricos del país como “la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976” (SEMARNAT, 2011), estas organizaciones son aquellas que antecedieron a la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).

La CONAGUA es una organización desconcentrada de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) a nivel federal, que tiene como objetivo principal “administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable de este recurso” (CONAGUA, 2011), a nivel local, fue creada en 1933 en la Ciudad de México “la Dirección General de Aguas y Saneamiento (DGAS), que realizaba sus servicios de manera autónoma hasta 1941, para después incorporarse a la estructura del Departamento del Distrito Federal (DDF), y hacerse cargo de la ampliación, operación, conservación y mantenimiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad” (DOH, 2011), por lo tanto, esta organización fue instituida para hacerse cargo de los servicios de agua potable y drenaje de la ciudad.

Posteriormente, sería creada en 1953 “la Dirección General de Obras Hidráulicas (DGOH) que tendría entre sus funciones estudiar, proyectar y construir las obras necesarias para el abastecimiento de agua y drenaje de la ciudad. Mientras que ahora la DGAS tendría como objetivo principal, la operación y mantenimiento del Sistema Hidráulico de esta ciudad, así como la construcción de obras menores para mejorar las redes primarias y secundarias de agua potable y alcantarillado” (SACM, 2011), por lo que ya comenzaba a verse lo necesario que era separar los servicios hidráulicos y de saneamiento entre las instituciones.

Después de esto, tanto el Gobierno Federal como el GDF buscaron la forma de consolidar una organización que a nivel local otorgara los servicios hidráulicos en la Ciudad de México por lo que en 1978, se lograría hacer una fusión entre “la DGAS y la DGOH para crear la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (DGCOH), esto mediante el Acuerdo 236, publicado en la Gaceta Oficial del DDF el 15 de agosto de ese mismo año” (SACM, 2011), esta organización estaba encargada de suministrar el agua potable y administrar los servicios hidráulicos a la mayoría de las delegaciones en el D.F.

Ahora bien, la fusión entre organizaciones de este tipo no sería la última que se realizaría en la ciudad, ya que posteriormente el jefe de gobierno del D.F. el Lic. Andrés Manuel López Obrador, haría a través de un decreto que entró en vigor a partir del día 1 de enero de año 2003 “un proceso de transferencia en donde los Recursos Materiales, Financieros y Humanos, de la DGCOH y de la Comisión de Agua del D.F. pasarían a formar parte de un Organismo Público Descentralizado que se creó el 30 de mayo del 2005, denominado Sistemas de Aguas de la Ciudad de México (SACM), esta fusión

tiene el objetivo principal, crear los mecanismos más adecuados para proporcionar una eficiente distribución de los servicios hidráulicos a los habitantes de la Ciudad de México” (SACM, 2011), por lo tanto, esta organización es actualmente la encargada de realizar estos servicios en delegaciones como Iztapalapa, en donde existe una coordinación con la DOH de esta delegación, la cual es nuestro objeto de estudio y que a continuación daremos reseña de su origen y las funciones que lleva a cabo.

Origen y funciones de la DOH

A nivel local se establecieron en cada demarcación “las Oficinas de Aguas y Saneamiento; las cuales tendrían como objetivo operar, conservar y mantener las redes secundarias de agua potable y alcantarillado en óptimas condiciones. Aunque, en ese momento estas oficinas no contaban con los recursos técnicos y presupuestales suficientes” (DOH, 2011), lo cual, llegó a causar un retraso en la distribución de agua potable como de los servicios hidráulicos que debía prestar a los usuarios esta organización.

Otro de los cambios que se dieron recientemente en el Gobierno de Distrito Federal (GDF) y en especial en la delegación Iztapalapa, fue la creación de diversas organizaciones descentralizadas, ya que para enero del 2001 a través de “la Oficialía Mayor, mediante el dictamen N° 112/2001, en el que se autoriza la reestructuración orgánica de la Secretaría de Obras y Servicios y sus Unidades Administrativas, que correspondían a la Dirección General de Construcción Operación Hidráulica y la eliminación de la Secretaría Particular, dieron origen a la Administración Pública del Distrito Federal”(SACM, 2011), y por ende dieron paso a la creación de la DOH de la

delegación Iztapalapa, la cual depende principalmente de la Dirección General de Servicios Urbanos (DGSU) de esta delegación y que tiene diversas funciones, entre las que se encuentran las siguientes:

- “1.-Planear la prestación de los servicios de agua potable.
- 2.-Controlar y coordinar la elaboración de programas de obras de infraestructura hidráulica.
- 3.- Coordinar la ejecución de programas de las obras de agua potable.
- 4.- Coordinar que la prestación del servicio de agua potable se lleve a cabo de acuerdo con el programa delegacional, y en forma coordinada con el Programa Operativo que se realiza con Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM)
- 5.- Consolidar y controlar los proyectos de factibilidad de obras del área.
- 6.- Planear y evaluar las modificaciones al programa delegacional y a los programas parciales, en el ámbito de su competencia.
- 7.- Supervisar y evaluar la elaboración de propuestas que puedan incorporarse en la elaboración del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, y en los Programas especiales que se discutan y elaboren en el seno del Comité de Planeación del Distrito Federal” (GDF, delegación Iztapalapa, 2011)

No obstante, éstas no son las únicas funciones que debe realizar la DOH, en la delegación Iztapalapa, pues entre otras acciones se encuentran las que lleva a cabo el área operativa como: la eliminación de fugas de agua, valvuleo¹, instalación de tomas de agua potable, limpieza de medidores domésticos, etc., y por otra parte las funciones que realiza el área administrativa son: la recepción de reportes vía telefónica y la atención personalizada de la ciudadanía en las tres oficinas que existen dentro de la delegación, también realizan las ordenes de trabajo y hacen la estadística día a día de las acciones que realizan las cuadrillas operativas, etc., esto de acuerdo con el encargado de la oficina de agua potable ubicada en Libertad No. 38. Esta organización

¹ Se conoce como valvuleo a la acción que realizan los empleados de la DOH, para abrir o cerrar las válvulas que se encuentran en la delegación Iztapalapa, con la intención de quitar el agua potable, aumentar la presión o equilibrar el caudal de agua en las colonias de esta demarcación. (Recorrida de campo, febrero de 2011)

está conformada por una estructura por niveles jerárquicos, como se puede observar en el **Anexo 8, Imagen 5**.

Ubicación geográfica de la delegación Iztapalapa

Para obtener una mejor referencia de nuestro espacio de estudio es importante saber la ubicación geográfica y el territorio que tiene la delegación Iztapalapa, esta demarcación se encuentra ubicada en la parte oriente de la Ciudad de México, con las siguientes coordenadas geográficas “al Norte 19° 24’, al Sur 19° 17’ de latitud Norte; y al Este 98° 58’ al Oeste 99° 08’ de longitud Oeste. De acuerdo a la altura sobre el nivel del mar, la Delegación en sus partes de planicie guarda una altitud de 2,240 msnm, siendo superada tan solo por los montículos cerriles de la Sierra de Santa Catarina, El Cerro de la Estrella y El Peñón del Marques que llegan a alcanzar una altitud de 2,820 msnm” (Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de la Delegación Iztapalapa, 2005: 6), parte de la Sierra de Sta. Catarina se encuentra en la periferia del D.F. al igual que algunas colonias como la Unidad Habitacional Ermita Zaragoza y Sta. Martha Acatitla Sur.

Actualmente, esta delegación es una de las demarcaciones que más extensión territorial tiene con “116.67 km² que representan el 7.62% del área total del D.F., guardando colindancia, al Norte, con la Delegación Iztacalco y el Municipio de Netzahualcóyotl, en el Estado de México; al Oriente, con los Municipios de la Paz y Valle de Chalco Solidaridad, en el Estado de México; al Sur, con las delegaciones de Tláhuac y Xochimilco; al Poniente, con las Delegaciones de Coyoacán y Benito Juárez” (Programa delegacional de desarrollo urbano de la delegación Iztapalapa, 2005: 6),

también, es importante mencionar que esta delegación cuenta con alrededor de 230 colonias en su territorio, sin contar los asentamientos irregulares que se presentan en esta demarcación. En el **Anexo 5 y 6, imagen 3, cuadro 3** se presenta la ubicación de la delegación Iztapalapa y la comparación de territorio con las demás delegaciones del D.F.

Ahora bien, como lo mencionamos previamente la delegación Iztapalapa sufrió un cambio interno en el 2000, “este cambio se debió a que la administración que gobernaba en ese momento, quería otorgar equitativamente todos sus servicios (urbanos, jurídicos, públicos, etc.) y así mismo abarcar todas las zonas de la delegación, por lo tanto, se decidió crear 7 direcciones territoriales, las cuales fueron diseñadas estratégicamente” como podemos observar en el **Anexo 7, Imagen 4** (DGSU, 2011), esta medida fue tomada en primer lugar, por lo grande que es la delegación y en segundo lugar, porque el gobierno de Iztapalapa, a través de sus distintas áreas no tenían la suficiente capacidad para cubrir las necesidades de toda la población.

Población

La población fue creciendo como se muestra en el **Anexo 6, gráfica 3**, aquí se puede observar el comportamiento que ha tenido el crecimiento poblacional desde 1960 hasta el año del 2010 donde “la población residente en la Delegación se incrementó hasta 1, 815,786 habitantes, representando el 20.51% en relación con el total de la población del D.F. que es de 8, 851, 080 habitantes” (INEGI, 2010), “en relación con la superficie del territorio delegacional, significa que la delegación tiene una densidad

bruta de 156 hab/ha. Esta cifra resulta ser más alta que la de 119 hab/ha registrada en el D.F.” (Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de la Delegación Iztapalapa, 2010: 13) aunque de acuerdo con algunos expertos, el crecimiento poblacional en la delegación ha ido decreciendo, como pudimos observar en el cuadro poblacional que hemos reproducido.

Los principales factores de la problemática del suministro de agua potable

Ahora bien, el problema del suministro de agua en la ciudad no es reciente, sin embargo, las continuas sequías y los problemas del calentamiento global han hecho que exista una mayor “incertidumbre sobre la disponibilidad y calidad del agua para atender las necesidades de una población creciente y los diversos usos de una economía en expansión” (Melville,2006: 10), en los últimos años, es por ello que actualmente diversas instituciones como la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y el Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM) en coordinación con algunas otras dependencias de las delegaciones en la ciudad, han buscado la solución a este problema, hasta la fecha, sin éxito.

La tarea de suministrar agua potable al cien por ciento en las colonias en su totalidad es muy complicada, aunque anteriormente “con el Plan Hidráulico Delegacional de Iztapalapa, elaborado por la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (DGCOH), la cobertura del servicio de agua potable en la Delegación era del 96% hasta el año 2000” (Programa parcial del Cerro de la Estrella, 2000: 118), por lo que el dotar de agua potable a la mayoría de las colonias sí se podía hacer, sin embargo, por el acelerado crecimiento de la población entre otras cosas, es

imposible ver que se logre ya este objetivo, debido a que hay muchas colonias de esta delegación que aun carecen de agua potable hasta por una semana, incluso por meses.

De acuerdo con la información otorgada por SACM y la DOH, existen diversos factores que inciden a que el suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa no sea el adecuado, como los factores naturales. Estos factores son aquellos que se originan entre otras cosas por los cambios climáticos. En la Ciudad de México, se llegan a percibir este tipo de cambios a través de la llamada época de estiaje, “la cual incide a que disminuya el caudal de agua en fuentes naturales como los acuíferos subterráneos, los ríos, las lagunas, manantiales o lagos. Esta temporada comienza entre los meses de febrero y marzo, aunque de acuerdo con uno de los ingenieros de la DOH, la época de estiaje comienza cuando termina la temporada de lluvias por el mes de noviembre y continúa, así hasta el mes de marzo, lo que causa una disminución de agua no solamente en dos meses como se pensaba, sino que comienza a incidir en la escasez de agua por lo menos en cuatro meses” (DOH, 2011), por lo tanto, se tiene una disminución del caudal de agua potable mayor al que, se tenía previsto lo que está causando un mayor problema, en la distribución del líquido en la delegación durante la última década.

En la época de estiaje es “común ver que el caudal que llega a los tanques principales de esta delegación no es el mismo que todo el año, por lo tanto, el nivel que presentan estos depósitos, no es suficiente para suministrar de agua potable a toda la población de la delegación Iztapalapa” (DOH, 2011) lo que causa continuamente la molestia de los usuarios de los servicios hidráulicos que otorga este organismo descentralizado.

Por otra parte, como lo explicaremos posteriormente “la infraestructura que existe en la delegación Iztapalapa tiene ya una antigüedad mayor a los 60 años, incluso en algunas zonas aún el material es de fierro colado o plomo, lo que ha ocasionado una diversidad de faltas de agua potable, debido en primer lugar, porque el material de fierro colado tiene una alta oxidación, por lo que la reacción que tiene este material con el agua potable y sus químicos, puede hacer que se formen diversas capas de óxido que impiden por completo que pase el agua potable, provocando escasez en las zonas que aún cuentan con este tipo de material, por otro lado, se encuentran las tomas domésticas con material de plomo que además de ser un material altamente cancerígeno y por ende nocivo para la salud del ser humano, es altamente maleable por lo que si se llega a aplastar o tapar debido a los sedimentos que arrastran las tuberías también causan escasez en los domicilios que aún cuentan con ellos” (JUDAP, 2011), es por ello que se tomó la decisión de sustituir todo este tipo de materiales por parte de las autoridades.

Sin embargo, conforme fueron creciendo las colonias y se ha desarrollado nueva tecnología, se han ido utilizando otro tipo de materiales como “la tubería de asbesto cemento, la cual se ha descubierto tiene una gran vulnerabilidad en zonas con alto grado de movimientos tectónicos como en lugares de grietas, por lo tanto, de acuerdo con el Jefe de la Unidad de Departamental de Construcción de Agua Potable (JUDCAP) se ha hecho también en los últimos años la sustitución de un 53% de red hidráulica en la delegación Iztapalapa así como el cambio de alrededor de un número no exacto de 376, 803 tomas domiciliarias y de medidores” (DOH, 2011), este tipo de medidas fueron tomadas a partir de diversos estudios que realiza el SACM y la DOH, con el objetivo

principal de mejorar el suministro de agua en muchas de las colonias que anteriormente carecían de agua potable.

Otro de los factores que inciden al problema del suministro de agua potable en esta demarcación es “el alto índice de fugas de agua potable que se ha presentado en los últimos años, como podemos observar en el **Anexo 1, cuadro 1**, es importante mencionar que de cada fuga se pueden desperdiciar alrededor de 5 mil litros de agua por segundo” (DOH, 2011), y si a esto le asociamos el tiempo que tardan en eliminar las fugas, tendríamos que con el líquido que se pierde en una fuga probablemente se podría abastecer a colonias que presentan altos índices de escasez de agua en esta demarcación.

Es importante mencionar que también existen diversas “fallas eléctricas que afectan a los pozos de bombeo, hasta por tres días y por ende causa serios problemas al suministro de agua en algunas colonias que se abastecen de este tipo de pozos, debido principalmente a que este tipo de pozos funcionan con motores eléctricos que extraen el agua del subsuelo y la rebomban entre las redes hidráulicas a los domicilios. De igual forma otro de los problemas que se presentan en este tipo de pozos es la antigüedad que tienen y las fallas mecánicas que también se presentan, aunque si bien estas instalaciones son propiedad de SACM por lo que quienes deben darle mantenimiento o reparar las fallas son sus empleados” (SACM, 2011), sin embargo, hay ocasiones que esta organización también tarda mucho tiempo en resolver los desperfectos, por lo que en ocasiones la DOH se ve imposibilitada de suministrar el agua potable a los ciudadanos..

Más adelante, hablaremos sobre la ubicación geográfica de la delegación Iztapalapa, la cual cómo podremos observar se encuentra al oriente del D.F. por lo que de acuerdo con lo que nos comenta el Director General de Servicios Urbanos (DGSU) “la zona en la que se ubica esta delegación también se ha vuelto un factor que incide a que exista el problema del suministro de agua potable, debido principalmente a que el líquido que se envía a través de las fuentes de abastecimiento exteriores hacen un largo recorrido hasta llegar a nuestra demarcación por lo que en muchas ocasiones el agua que llega a la delegación Iztapalapa es insuficiente para administrarla y repartirla a los millones de habitantes” (DGSU, 2011), esto se debe también a que a esta delegación le toca un pequeño porcentaje del líquido total que mandan de las fuentes exteriores.

También, se puede decir que otro factor que incide en que exista este problema es “el crecimiento acelerado de la población que se ha presentado en los últimos 15 años, además, del crecimiento incontrolable de predios irregulares en zonas no aptas para vivir, y la construcción de Unidades Habitacionales (U.H.) en la delegación” (DOH, 2011), que son las que más consumen agua, al día en la demarcación, aunadas a las fabricas y comercios.

Por último, es importante mencionar que algunos de los factores pueden ser controlados o abatidos por las organizaciones públicas como la DOH en la delegación Iztapalapa. Sin embargo, ninguna de estas instituciones ha logrado crear un sistema o mecanismo que ayude a preservar y conservar el agua potable en esta delegación.

Infraestructura hidráulica de Iztapalapa

Para comprender un poco más sobre la problemática del suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa, es necesario conocer el tipo de infraestructura hidráulica con la que cuenta esta delegación, por lo tanto, y de acuerdo con el JUDCAP de Iztapalapa, es muy importante que una ciudad cuente con “los servicios urbanos y públicos necesarios, para que la población pueda realizar sus labores cotidianas, esto ha sido un gran reto entre los gobernantes del D.F. y de las mismas delegaciones, ya que es muy complicado construir la infraestructura necesaria en terrenos no aptos e inestables como los que se presentan en esta delegación” (DOH, 2011), por ejemplo, la delegación Iztapalapa se encuentra ubicada en una zona donde continuamente se presentan grietas debido a las fallas tectónicas que hay en esta demarcación.

En la actualidad, podemos observar que las redes hidráulicas son un sistema muy complejo, ya que según algunos ingenieros del SACM, nos dicen que “a través de estas redes se logra captar y distribuir alrededor de 35m³/s para poder abastecer de agua potable a los millones de habitantes del D.F.” (SACM, 2011), lo que incluso ha llevado a las instituciones como la DOH a sustituir las redes antiguas por unas más resistentes, así como construir redes hidráulicas nuevas, en lugares donde se carece de este servicio, así como de sustituir estas redes en lugares donde ya son más antiguas.

La delegación Iztapalapa, cuenta con diferentes fuentes de abastecimiento, sin embargo, en esta demarcación también hay otras fuentes de captación y abastecimiento, entre las que podemos encontrar tres tanques principales, los cuales

cuentan con una gran capacidad de almacenamiento y distribución. Entre las principales fuentes externas de abastecimiento podemos encontrar y que son operadas por el SACM están “el acueducto Chalco-Xochimilco-Xotepingo, que abastece a través de una línea de 72 pulgadas de diámetro a los tres tanques de regulación que se encuentran en el Cerro de la Estrella, cada uno cuenta con una capacidad de almacenamiento de 50,000 m³ y suministra a la delegación 1800lps. Otro tanque es el denominado “Xaltepec” que está ubicado en la colonia Desarrollo Urbano Quetzalcóatl y que tiene una capacidad de 10,000 m³ y suministra 630lps, este tanque logra abastecerse a través de la Planta de bombeo Quetzalcóatl, que se encuentra ubicada en la delegación Tláhuac, esto a través de una línea de 36 pulgadas de diámetro. Por último, se encuentra el tanque denominado “La Caldera”, con una capacidad de 50,000 m³ y el cual suministra 700lps, este es abastecido por el acueducto Netzahualcóyotl, a través de una línea de línea de 30 pulgadas de diámetro, este acueducto es operado por la Comisión Nacional del Agua. Entre las fuentes internas podemos encontrar alrededor de 49 pozos de absorción y 3 de rebombeo ubicados en diversas colonias de la delegación Iztapalapa, los cuales suministran a través de las redes hidráulicas a un porcentaje de colonias en la demarcación” (SACM, 2011), en este **Anexo 2, imagen 1** se presenta en el mapa información sobre los tanques principales, su ubicación y la capacidad que cuenta cada uno.

Es importante mencionar que de acuerdo con el DGSU se “necesitan de alrededor de 100 millones de m³ de agua potable anuales para poder abastecer a los habitantes de esta delegación, cifra que no llegan a cubrir estos tanques al año, ya que algunos no tienen agua en ocasiones como en la “Caldera”, que ha presentado en los

últimos años niveles bajos” (DGSU, 2011), por lo que incluso CONAGUA, ya intento cerrar estas instalaciones porque ya no hay suficiente agua para abastecerlo.

Ahora bien, hemos hablado de dónde llega el agua, cómo se almacena, sin embargo, es importante conocer también cómo llega a nuestros hogares. De acuerdo con el Director de Operación Hidráulica, actualmente en la delegación existe “una red primaria que abarca alrededor de 146.50 Km. de diversos diámetros que van desde las 72 pulgadas hasta las 20 pulgadas, mientras que de red secundaria se cuenta con 2,120 Km. de tubería también de diferentes diámetros que van desde las 12 pulgadas hasta la de ½ pulgada, cada una de estas redes tiene un fin, la primera abastecer las redes secundarias, mientras que con estas segundas se abastecen los domicilios, Unidades Habitacionales y Comercios, de estas tomas actualmente se percibe que existen alrededor de 376,803 tomas domiciliarias de las cuales 216 son de alto consumo, aunado a ello también existen tomas clandestinas, de las que no se tiene un dato aproximado”(DOH, 2011), como puede verse en el **Anexo 3, cuadro 2** se hace un recuento de la infraestructura que existe en la delegación Iztapalapa.

Además, de acuerdo con el JUDCAP de la delegación Iztapalapa se tiene un “97% de cobertura en red hidráulica, de la cual se han ido sustituyendo las redes que tenían más de 60 años y actualmente se ha logrado cambiar más del 53% de las redes hidráulicas en esta delegación ver **Anexo 4, imagen 2** con lo que se ha podido llevar más agua a lugares donde inclusive era imposible suministrar el vital líquido a la ciudadanía como en la sierra de Sta. Catarina, al menos que no fuera con tanques pipa” (JUDCAP, 2011), por lo tanto, a raíz de estas acciones se ha logrado que en las zonas

que se está sustituyendo la tubería existan menos fugas, la distribución del agua sea constante y de mayor calidad.

Por último, es importante agregar que otra de las formas que tiene la DOH para distribuir el agua potable y que pertenece a la infraestructura hidráulica son los “121 tanques-pipas de 10m³ y 7 trailers-pipa con capacidad de 40m³, con los que cuenta en la actualidad los cuales realizan su labor todo el año. Estas pipas se surten de agua en 8 tomas con cuello de garzas situadas estratégicamente en la delegación Iztapalapa” (DOH, 2011), podemos comentar también que este servicio tiene una mayor demanda en la época considerada de estiaje.

Tercer capítulo

*“El estudio de la conducta humana demanda mucho tiempo,
es intelectualmente fatigante y su éxito depende
de la capacidad del investigador...”*

LaPiere

La toma de decisiones dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa

La toma de decisiones, es uno de los procesos más importantes dentro de un organismo público, ya que de ahí se derivan las medidas que se tomarán para llevar a cabo las tareas que se derivan de las funciones y lograr los objetivos deseados dentro de la organización. Anteriormente, comentábamos en el primer capítulo que en muchas ocasiones las decisiones que se toman dentro y fuera de una organización pueden influir de manera positiva o negativa, en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto es muy importante realizar el análisis de los datos que se recabaron de las entrevistas sobre la toma de decisiones dentro de la **DOH** y comenzamos con la perspectiva que tiene el **DGSU** de la delegación Iztapalapa, el cual nos dice de inicio que “la toma de decisiones es a diferentes niveles, o sea si tiene que ver con la dirección, lo más importante es valorar la magnitud del problema” (**Caso 1**), el entrevistado aquí se refiere con los diferentes niveles, a la estructura bien definida según lo que comentamos del texto de Barenstein en el primer capítulo, aunque para este director de la **DOH**, “la toma de decisiones se da a través de algunos indicadores, como por ejemplo en el caso de las fugas de agua se le da más prioridad conforme a las estadísticas que tenemos en las zonas que tiene problema de grietas, redes antiguas, etc.” (**Caso 1**), por lo que, para que este director general pueda tomar una decisión más apropiada a sus actividades, debe en un primer lugar valorar el problema

que se le presenta, para después dar una orden al nivel o área que le compete realizar el servicio, ya que como plantea Mouzelis (1991), los hombres en una organización coordinan sus actividades para lograr ciertos objetivos.

Posteriormente el Director de Operación Hidráulica nos dijo que “la toma de decisiones es una escalera hacia abajo en cuanto a concederle a la persona de acuerdo con su cargo que tiene que ir delegando en este caso delegando la función o tarea, a la persona encargada del servicio” (**Caso 2**), por lo que en este caso también está consciente de que la toma de decisiones se da en los diferentes niveles de la organización; por otra parte este director general nos comenta que para tomar las decisiones:

“hay un manual operativo precisamente para cada una de las funciones pero ese manual operativo es precisamente para las cuestiones administrativas...no hemos llegado a lo que es la certificación de los procesos operativos que eso nos daría en este caso la certificación ISO donde usted certifica la manera en cómo debe de repararse una fuga, debe seguir al pie de la letra un proceso operativo, ya que el tipo de capacitación del personal de campo no nos ha permitido hacer una certificación de este tipo” (**Caso 2**)

Por lo tanto, los dos directores generales están de acuerdo en que la toma de decisiones se da conforme a los diferentes niveles con los que cuenta esta organización, sin embargo, el primero nos dice que las decisiones se toman a partir de indicadores y el segundo, que hay manuales establecidos en la **DOH** para poder tomar

las decisiones apropiadas para realizar sus funciones. Aunque en ocasiones con las reglas se trata de regular el proceso total de la organización para lograr ciertos fines, como en este caso es cierto.

Ahora bien, continuando con el nivel superior de esta organización, el **JUDAP** nos explicó que “la toma de decisiones se genera desde que empiezan los reportes y a nivel de importancia se toman los compromisos que tienen los jefes, lo que es el jefe (a) delegacional en turno, luego el director general quien toma las decisiones” (**Caso 3**). Por lo tanto, el jefe de esta unidad departamental, al igual que el **DGSU**, toman sus decisiones destacando la gravedad del problema y dándole prioridad a los compromisos de los jefes y no al de los usuarios que reportan diariamente en las oficinas de agua potable sus carencias y problemas hidráulicos. Por otra parte, el **JUDCAP** nos dijo que la toma de decisiones en la **DOH** se da:

“desde que el director general de acuerdo con su manual de procedimientos, y de acuerdo en específico a nuestra área, también hay directrices que nos marcan y creo que es la ley orgánica que marca que se debe hacer un programa operativo anual, en el que se marcan tus metas físicas y financieras” (**Caso 4**)

Por lo que a diferencia de las demás áreas en la oficina del **JUDCAP**, las decisiones se toman por normas y reglas establecidas para este fin, incluso se hace bajo un programa anual que deben realizar para saber cuáles son las metas operativas a cumplir durante el año, también puntualiza que el director general de esta organización, es quien toma las decisiones la mayor parte de las veces.

Mientras que el **JUDCyEAP** de la **DOH** nos dijo que la toma de decisiones en esta organización se da a partir de:

“un planteamiento en la noche, pero desgraciadamente conforme va transcurriendo el día se rompe lo que se planteó porque se vienen las emergencias y si surgió una emergencia que no tenemos contemplada, una emergencia puede ser de la línea que nosotros manejamos la más usual la de 12 pulgadas, lo que tenemos como compromisos les damos seguimiento y los vamos haciendo, pero siempre y cuando se les da ciertas prioridades a las emergencias” **(Caso 5)**

Y es así, de acuerdo con lo que nos dice el **JUDCyEAP**, que aunque se tome una decisión previa para abatir cualquier problema del día siguiente, esta decisión en ocasiones no se puede poner en práctica debido a que cuando surge una emergencia, la decisión previa que se tomó se llega a romper, por lo que el proceso que se había planeado para solucionar el problema no se pone en práctica. Y es así como Barenstein llega a plantear que la burocracia es un sistema formalista, que puede resultar irracional y disfuncional porque en ocasiones las cosas no salen como estaban previstas. Este jefe departamental, nos dice también que por lo regular su opinión o decisión:

“se toma en cuenta, porque nosotros tenemos un acercamiento en la estructura y como estructura se te toma en cuenta, tu voz y tu voto, si algo opinas que es funcionable, nosotros como servidores debemos de ser más

parcos con nuestras decisiones y el trabajo que efectuamos, debe ser efectivo" (**Caso 5**)

Esto quiere decir que para que se tome en cuenta la opinión de un empleado tiene que pertenecer a la estructura (jerarquía) de la **DOH**, dado que en ocasiones los empleados que no pertenecen a esta estructura, tienen mayor experiencia y conocimiento sobre los problemas que surgen en la organización que los jefes, y esto se debe en ocasiones, por su larga estancia en este organismo. Aunque sin duda al no permitir que los subordinados incidan en las decisiones de las acciones de la organización se está confirmando las características generales que según Weber (2005) identifican a la burocracia donde el sistema debe estar conformado por un mando y subordinados organizados en un cuadro administrativo que prestan obediencia a un jefe, como en toda organización. Por otra parte, ellos se apegan a unos manuales de operación (reglas formales) para tomar las decisiones como él mismo comenta "sí tenemos manuales y se toman en algún momento, no lo sacamos de la manga" (**Caso 5**), sin embargo, a diferencia del **Caso 1**, que nos dijo que solamente existen en esta organización los manuales administrativos, en este caso se puede ver que existe una contradicción, ya que según el **Caso 5**, nos dice que sí existen manuales de operación los cuales se deben seguir para tomar una decisión operativa aunque no especifica cuáles son, algo comparado con los ordenamientos que según Weber contienen reglas explícitas y que rigen las acciones dentro de las organizaciones.

En las entrevistas abordamos también el nivel medio dentro de la jerarquía de la DOH en donde laboran algunos empleados a los que nombramos coordinadores, el

Coordinador 1 expuso que él que toma las decisiones en la organización es el del "**Caso 1** y posteriormente baja la instrucción al director de área que en este caso es el de operación y nosotros a su vez vamos bajando la instrucción ramificando o más bien canalizándola hacia el área que corresponde" (**Caso 6**), en ocasiones cuando no se encuentran los superiores o:

"no está el jefe inmediato por alguna cuestión de trabajo y llega a venir algún usuario, hay que tomar la decisión porque al usuario no le podemos hacer que pierda el tiempo, ya que hay cuestiones que se les puede dar solución inmediatamente y las cuestiones complicadas si hay que dar el conocimiento a nuestro jefe y él dará la instrucción a seguir" (**Caso 6**)

Por lo que al parecer ellos tienen la libertad de tomar una decisión que no complique las situaciones que se presenten y necesiten una solución rápida, pero eficiente, y según Mouzelis (1991) en ese aspecto dado es que los hombres deben coordinar sus actividades con la intención de lograr algunos objetivos; sin embargo, cuando existe un problema complicado deben hablar con el jefe inmediato para saber qué decisión deben tomar.

Posteriormente, el **coordinador 2** nos dijo que efectivamente ellos pueden tomar una decisión, ya que sí "no se encuentra el ingeniero sí las puedo tomar, es lo mismo que en las cuadrillas en este caso llevamos un sobrestante, el sobrestante es quien toma una decisión en el momento determinado" (**Caso 7**), por lo que en este caso ellos toman la decisión a través de la planificación esencial como la llama Simon (1988), en donde todo individuo que toma una decisión lo hace bajo métodos generales como a

sus conocimientos y habilidades, aunque, el coordinador nos dijo también que a diferencia de los jefes de la estructura, él no conoce normas o procesos para tomar una decisión; nos expuso que si bien “debe haber un manual pero quizá éste no se toma en cuenta, aquí se hace conforme a lo que transmitamos cada sobrestante, porque las decisiones de cada sobrestante son diferentes” (**Caso 7**), por lo tanto, en su área no conocen algún manual o mecanismo para tomar la mejor decisión en la organización.

El **Coordinador 3**, nos menciona que la toma de decisiones en el área operativa se da a través del “sobrestante, pues es el que llega al campo y quien toma las decisiones, porque ni modo que le digamos a un ingeniero que...él tiene que llegar y hacerlo, lo que tiene que hacer más que nada para que no se desperdicie el agua.” (**Caso 8**). Para comprender lo anterior quizás sea conveniente recordar por ejemplo que Weber (2005) menciona que las acciones que se llevan a cabo en la burocracia presuponen más de un concienzudo aprendizaje profesional que de la experiencia adquirida individualmente, por lo que a diferencia de los empleados anteriores, en este caso el **Coordinador 3** nos dice que en el área operativa quienes toman las decisiones son los sobrestantes y no los jefes o coordinadores de área. Además, él nos dice que no existe un manual estipulado por la **DOH** para tomar las decisiones, ya que éstas se toman “más que nada con la práctica que llevan ellos no hay ningún manual” (**Caso 8**), por lo tanto, este coordinador antepone la experiencia de los trabajadores con el manual que pueda existir en la organización, además, todo individuo canaliza la información y conocimientos con el fin de tomar ciertas decisiones específicas diarias como plantea Simon (1988).

También, realizamos la entrevista en el área administrativa de la **DOH** donde el encargado administrativo nos dijo que “nosotros tomamos los reportes y nosotros informamos al jefe, que es nuestro jefe inmediato y él es el que se encarga de distribuir el trabajo para dar su atención al usuario, o sea nosotros no tomamos, bueno en cierta forma tomamos una decisión inmediata, porque el usuario nos está reportando cómo está la situación, le informamos al jefe y él es quien determina el trabajo” (**Caso 9**), entonces este encargado también incide en la toma de algunas decisiones prácticas e inmediatas y aunque le da prioridad a las situaciones graves que reportan los usuarios, éstas se las transmite a su jefe inmediato.

Ahora bien, será muy importante conocer la perspectiva que tienen algunos de los entrevistados del nivel bajo de la estructura de la DOH y que laboran en el área operativa, por ejemplo el **sobrestante 1**, nos comentó que la toma de decisiones en esta organización es “a criterio de cada quien, ya estando en el campo tú ves el problema que tienes y cómo lo vas a atender, ya es decisión tuya” (**Caso 10**), además “normalmente tú como cabeza debes tomar las decisiones es un error que opinen los compañeros porque las decisiones tú las debes tomar” (**Caso 10**) y hablando de la toma de decisiones dentro de la DOH nos comentó que “normalmente las decisiones las toma el jefe, ahora sí que nuestra opinión de nosotros cada quien en su zona sabe los problemas que tiene entonces vemos la manera de abatir, esos problemas buscando la solución” (**Caso 10**), por lo tanto, este empleado está consciente de que el jefe que está en su área donde labora es quien toma las decisiones, sin embargo, si el sobrestante tiene un conocimiento general sobre su zona él puede buscar una forma de abatir y tomar una decisión que resuelva el problema.

Aunque, después el **sobrestante 2** nos dice que ellos no toman decisiones tan “importantes pero sí pueden opinar nada más” (**Caso 11**) y quien toma las decisiones es “mi jefe o los de la delegación” (**Caso 11**), además que él también al igual que otros empleados de esta organización desconoce las normas ya que “las reglas solamente ellos las saben uno no las conoce” (**Caso 11**) y se refirió a ellos como a los jefes de la DOH, todo esto se debe porque “muchas veces no se arrima uno y no tienen tiempo” (**Caso 11**), por lo tanto, como éste se pueden ver algunos otros casos en el que algunos empleados de esta organización desconocen si existe algún manual o procedimiento para tomar una decisión y realizar sus acciones de acuerdo con la racionalidad objetiva. Como lo menciona Simon, un individuo al usar este tipo de racionalidad tiene una visión más amplia de las alternativas que puede poner en práctica para resolver los problemas en cualquier área de la organización.

En otra entrevista, el **Sobrestante 3** nos dijo que dentro de la **DOH** “se toman las decisiones, pero siempre con sus consecuencias pues simplemente pueden generar lo contrario a lo que se espera, ya que puede llegar el jefe y establecer que no se tomó una buena decisión sabiendo que el trabajo puede estar bien realizado más sin embargo, estamos atrasados en ese aspecto y el entorno comunicación es lo que hace falta” (**Caso 12**), y lo anterior resulta coincidente con lo que Simon (1988) planteaba acerca de que una decisión puede influir en el futuro limitando las posibilidades presentes y futuras; aunque, de acuerdo con el **Sobrestante 3** hace “falta un área de planeación y trabajo, es decir, qué se va a hacer el día de hoy, qué se va a hacer el día de mañana, lamentablemente no contamos con el personal suficiente como para darle continuidad muchas veces a las atenciones de los usuarios entonces me parece que sí

es necesario establecer un área de planeación para el trabajo diario” (**Caso 12**), por lo tanto, para este sobrestante hace falta mejorar los mecanismos de comunicación entre los jefes y empleados, además de implementar alguna forma de planeación o procesos en el que se puedan tomar las mejores decisiones para la organización.

Por último, el **Sobrestante 4** nos dijo que dentro del área operativa “siempre tomamos nosotros las decisiones, si hay algún obstáculo o imprevisto que no podamos tomar una decisión entonces nos apoyamos en los ingenieros” (**Caso 13**), además “no hay un manual, el manual es el conocimiento que tenemos nosotros de años, sí es el conocimiento sabemos cómo se hacen las cosas, sabemos lo que se tiene que soldar.....sí todo lo sabemos, no hay ningún manual sobre eso” (**Caso 13**), por lo tanto, ellos como sobrestantes de cuadrilla le dan mayor importancia a la experiencia que han adquirido como trabajadores que a los manuales que puedan existir en esta organización. Además debemos recordar que Simon (1988) niega que la eficiencia de las acciones dentro de una organización puede ser medida a partir de un solo individuo, sino que como este tipo de actividades se relacionan con los demás individuos también debe medirse el efecto que producen éstos en las labores que realizan para la organización.

Las normas, reglas y manuales dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa

La existencia de normas, reglas y/o manuales dentro de un organismo público son muy importantes, ya que a partir de ellas se puede ejercer autoridad sobre los empleados de una organización, además de realizar los servicios de una manera más eficiente y sin complicaciones, estas leyes como las del Gobierno del Distrito Federal

(GDF), tanto como de la delegación Iztapalapa han sido instituidas para todo órgano público en el Distrito Federal y en las 16 delegaciones.

Weber (2005), plantea que una organización es un grupo de individuos, en donde estos deben seguir las reglas que la organización y los altos mandos impongan siguiendo lo anterior, para llevar a cabo las funciones de una estructura laboral como la **DOH**, se deberían seguir procedimientos en base a la obediencia y respeto por la autoridad, todo ello con el fin principal de obtener los mejores resultados de una organización para beneficio de la ciudadanía.

Sobre esta dimensión analítica el **DGSU** nos explicó que en efecto:

“sí hay un manual de operación que es con lo que se rige esta organización, hay un código financiero que tiene que ver también con las normas que rigen algunos efectos que tienen que ver con los pagos y cuáles son las restricciones, cuáles son los derechos de los ciudadanos y obviamente siempre con la idea o la intención de atender a los ciudadanos, con el fin de atender las diferentes demandas ciudadanas que eso es lo importante”

(Caso 1)

Si bien, a partir de este manual de operación se pueden administrar las funciones de la **DOH**, también se deberían regir las conductas, los derechos y las obligaciones del personal en esta organización. En cuanto al tema de las normas dentro de la Dirección de Operación Hidráulica, él **Director de Operación Hidráulica**, nos dijo, quien rige a esta organización es “la Ley de Servidores Públicos, particularmente a nosotros y al personal, en ella están todas las disposiciones que tenga el contrato colectivo, porque

aquí hay un contrato colectivo para los trabajadores al servicio del Estado” (**Caso 2**), por lo tanto, y de acuerdo con este entrevistado, esta ley es general para todos los empleados de las organizaciones públicas del Estado, todo esto con el fin principal de regular la estructura y los procesos totales de una organización al máximo de la eficiencia.

Ahora bien, el **JUDAP** nos habla de la existencia de las normas y reglas que rigen las acciones de la **DOH** y del personal en todas sus áreas, ya que para él:

“existen normas a nivel general éstas nos marcan el proceso administrativo, éstas nos viene marcando qué es lo que debemos hacer en el organigrama, en la forma de nuestro comportamiento también no los marca, el comportamiento de todos los servidores, desde los funcionarios hasta los servidores bajos, tienen cierta normatividad para el comportamiento” (**Caso 3**)

Por lo tanto, el **JUDAP**, nos dice que sí existen normas pero no especifica cuáles son y solamente nos comenta, que estas marcan el proceso administrativo, como pudimos ver anteriormente esta organización tiene dos áreas una administrativa y otra operativa, por lo tanto, cada área debería tener un proceso en el que se explique cómo se deberían realizar los servicios o por lo menos que diga cómo un funcionario público debe atender a los usuarios de una manera más eficiente y de calidad. Sin embargo, después nos dice que si existen reglas o normas que rigen el comportamiento de los empleados, dentro de está organización las cuales son para todos en:

“general porque ahí te mencionan desde el comportamiento de los compañeros o sea el respeto que debemos guardar con los muchachos, la comunicación que debemos tener con los compañeros, en cualquier momento llegamos a estar fuera de esas normas cuando ya comienzan a pelearse los compañeros o nosotros con ellos, entonces los tenemos y si nos marca a nivel federal, y desde el momento en el que comienzan las ofensas se marcan sanciones y luego no las aplicamos por consideración del dolo entre unos y otros” **(Caso 3)**

No obstante, y aunque el **JUDAP** nunca dio el nombre de estas normas, quizá por desconocer el tema o las reglas, nos dimos cuenta por lo que dijo que en ellas, si se marcan sanciones y aunque éstas no se aplican por alguna circunstancia sobre el hábito de sancionar a quien se lo merece, pues como plantea Simon (1988) el hábito es un mecanismo que ayuda a conservar en ocasiones los modelos útiles del comportamiento de los individuos dentro de una organización.

Además, March y Olsen (1997), nos dicen que en ocasiones dentro de una organización los individuos tienden a utilizar las normas bajo los usos y costumbres de los individuos, por lo que las normas son estipuladas en ocasiones por los mismos empleados y no por los jefes de esta dependencia, en un ambiente de incertidumbre en donde no siempre se puede saber si van a funcionar o no.

Por otro lado, el **JUDCAP** nos dice que en si no hay normas pero sí manuales, los cuales existen y rigen las acciones de la **DOH**, ya que:

“en cuanto al trabajo laboral, si hay un manual de procedimiento que tiene cada dirección general con sus respectivas áreas, que rige todo el procedimiento para llevar a cabo un trabajo, en cuanto al personal pues también tiene un reglamento interior en el que se rigen ellos, para poderse desenvolver dentro de su centro de trabajo y de acuerdo con el servicio que prestan hacia la ciudadanía” **(Caso 4)**

Este funcionario de la **DOH**, nos dice que si bien no existe un reglamento, sí existe un manual de procedimientos en cada dirección general, en el que se estipulan los pasos que deben seguir los empleados para realizar sus labores; además, también, existe un reglamento interno para el personal de esta organización que es elaborado de manera informal por ellos, por lo tanto y siguiendo a Mouzelis (1991) en ocasiones se incumplen las normas por la ignorancia o descuido de los bienintencionados y no debido a la voluntad de infringirlas, y nos referimos a esto porque al parecer los jefes son quienes no quieren que los individuos que laboran en esta organización sepan las normas específicamente, decimos esto porque al momento de analizar las entrevistas pudimos observar que aquellos que carecían del conocimiento puntual sobre las normas, reglas o manuales eran en su mayoría aquellos que pertenecían al nivel medio y bajo de la organización, mientras que en el nivel alto nos dijeron que si conocen por lo menos un estatuto, incluso esto podemos observarlo en el **Anexo 11, Cuadro 6**.

Posteriormente, el **JUDCyEAP** nos explicó que los empleados de la **DOH** “no se rigen bajo reglas, los trabajos en desarrollo del personal van de acuerdo y de la mano, a lo que el jefe de oficina o el encargado es el que tiene la conducta de llevar los trabajos a buen cauce” **(Caso 5)** y es aquí donde la docilidad del individuo entra en práctica,

dado que como menciona Simon (1988) con la docilidad se puede lograr la integración del sujeto al grupo, pero también a través de ella el individuo toma conocimiento de las consecuencias de sus movimientos y los ajusta a una finalidad que le beneficie. Por lo tanto, ***no existen normas establecidas por la delegación Iztapalapa y mucho menos por la organización DOH***, sin embargo, él dice que las normas las ponen los mandos altos, por ejemplo en su área:

“tenemos una norma de que aquel personal que por “x” motivo no está haciendo la labor, no está desarrollando sus actividades podemos sancionarlo, que es lo que pasa cuando el personal o una cuadrilla no está ejerciendo su labor, está haciendo un regresivo de actividades, si él tenía un programa de realizar un trabajo y no lo sacó, para el siguiente día se le acumuló dos o tres órdenes más que se les va haciendo más difícil, ir al día por los rezagos que viene dejando” **(Caso 5)**

Por lo tanto, este entrevistado utiliza y aprovecha las sanciones, para lograr que se continúe logrando el trabajo y no se estancuen las demandas de los ciudadanos; sin embargo, es importante mencionar que estas normas son de carácter informal y aunque con ellas se trata de mantener un hábito de responsabilidad en cuanto a las labores que realizan los empleados, deberían establecerse y formalizarse estas normas para beneficio de la organización.

Comenzando con el análisis de las entrevistas en los niveles medios sobre este tema, abordamos al **Coordinador 1** y nos expuso que “básicamente nosotros nos basamos en la normatividad que nos da la Delegación que son los manuales de

procedimiento y los reglamentos de obra y las normas que nos marca el sistema de agua, la Contraloría” (**Caso 6**), por lo tanto, ellos sí rigen sus acciones de acuerdo con las normas que da la delegación Iztapalapa a todas sus áreas, pero existen también algunos manuales de procedimiento los cuales:

“se van actualizando cada dos o tres años, y el personal administrativo debe conocerlo para llevar a cabo ese manual y el personal operativo también por la cuestión de la atención al usuario, desde que ya deben pedir la firma de que se concluyó el trabajo hasta que el usuario está de acuerdo con lo que se hizo, así como el personal administrativo que recibe esa orden, y tiene que capturar para llevar una estadística de los diversos trabajos que se llevan a cabo” (**Caso 6**)

Sin embargo, la información que nos da este coordinador es muy diferente a la que obtuvimos previamente en el **Caso 1**, en este caso nos había comentado que sólo existía el manual administrativo, aunque todavía el manual operativo faltaba que se estableciera, por lo que en realidad solamente los del área administrativa son quienes se rigen por este tipo de manuales.

Ahora bien, en la entrevista este **Coordinador** trató de acordarse de otro reglamento en el que según podemos observar “las condiciones de trabajo, en el que se nos presenta artículos en donde se especifica sus obligaciones y derechos del trabajador, derecho a sus vacaciones, el horario de trabajo, ahí trae de todo en cuestión al personal basificado” (**Caso 6**).

Continuando con el nivel medio de la **DOH** entrevistamos al **Coordinador 2** y le preguntamos sobre el tema de las normas dentro de la organización a lo que nos contestó lo siguiente, las normas son:

“las que nos marca nada más el departamento, son la Ley General del Trabajo, lo que nos marca es respetar lo que son los artículos, tenemos prohibiciones y lo que podemos hacer y lo que no podemos hacer, pero no las llevamos a cabo como son” (**Caso 7**)

Aquí, nos dice que sí existen reglas que norman a la **DOH** y nos explicó además, que si bien algunas de estas reglas rigen el comportamiento entre los empleados, ellos no las toman en cuenta, ni las respetan, algo que puede ocasionar serios problemas en la labor de las funciones que realizan en esta organización, logrando incluso que no se logren las metas y objetivos.

A continuación, presentamos la perspectiva que tiene el **Coordinador 3**, este individuo nos dice que efectivamente “sí llevamos normas incluso con los checadores², por ejemplo aquí vamos poniendo una hoja, por ejemplo de asistencia diaria aparte de que checan con checadores, estamos nosotros aquí con nuestra hoja y podemos pasar la lista también” (**Caso 8**), aunque, si bien existen normas, ellos imponen algunas normas informales para mantener el control entre el personal, dado que por lo visto ninguno de los empleados conoce las normas o manuales que según entrevistados anteriores han mencionado, y conforme a esto nos explicó lo siguiente:

² Se conocen a los checadores como aquel personal que está encargado de tomar la asistencia en las diversas áreas y oficinas del gobierno de la delegación Iztapalapa.

“sí exactamente tenemos las normas pero no por escrito, sino que aquí el sobrestante se encarga de decirle no hagas esto y obedecen, es el respeto que se les da a los sobrestantes, lógico un peón no puede hacer la función de un sobrestante” **(Caso 8)**

Por lo tanto, de acuerdo con este coordinador, quienes ponen las reglas son los sobrestantes de cada área o grupo de trabajadores, los cuales se basan en la autoridad que les da la experiencia dentro de la organización y no en las normas o reglas establecidas por la organización o alguna dependencia gubernamental, y es aquí donde la docilidad del nuevo individuo, se vuelve un factor importante para poder integrarse al grupo y lograr algunos beneficios que no se le podrían otorgar con las normas que rigen a la organización, como nos lo plantea Simon.

El encargado administrativo de la oficina de agua potable, nos contestó, que de acuerdo con la información que tiene sobre las reglas dentro de la DOH realmente él:

“ignora, si hay o no, pero yo pienso que sí tiene que haber un conjunto de trabajo pues para que nos ordenemos en todo, porque claro que el usuario pues tiene y necesita el servicio del agua, hay veces que están en su derecho puesto que nosotros tenemos la obligación de dar nuestra atención”

(Caso 9)

Por lo visto, este encargado administrativo desconoce completamente la existencia de normas o reglas dentro de la **DOH**, aunque, sí tiene bastante definido el objetivo de la organización que es otorgar el servicio al usuario, lo cual es importante

dado que se percibe que no solamente trabaja para lograr objetivos propios sino también los de la organización.

Por otra parte, los empleados que laboran en el nivel bajo de la estructura, nos respondieron lo siguiente. El **Sobrestante 1**, nos dijo que las normas y reglas en la organización son a “criterio de cada quien, porque una de las normas es tratar a la gente con educación con cortesía y el trato que debes darle al usuario, igual el respeto al jefe a los compañeros y todo” (**Caso 10**), por lo tanto, este entrevistado nos dice que las reglas o normas en la DOH, las imponen ellos pues es a criterio de cada empleado, la actitud y comportamiento que presenten ante los usuarios, y como deben referirse a los compañeros y jefes de trabajo. Por otro lado, el **Sobrestante 2**, nos dijo tajantemente que él no conocía nada sobre algún reglamento y no quiso opinar más sobre el tema.

En cuanto al **Sobrestante 3**, nos comentó que inclusive “desde que a mí se me dio a firmar un contrato jamás se me dió un reglamento, entonces por lo tanto, pienso que no hay un reglamento” (**Caso 12**), es así, como nos damos cuenta de que existe un problema de comunicación entre los jefes y empleados de la **DOH**; además, debido a que no cuentan con los reglamentos o manuales necesarios para primero conocer y luego obedecer, las órdenes de las autoridades y no alterar las normas.

Posteriormente, este **Sobrestante** nos dijo, incluso que dentro de la **DOH** no existe:

“una autoridad que haga valer el trabajo real de todos y cada uno de los trabajadores a fin de cuentas también debemos hacer ver que trabajar para

el gobierno, hay supuestamente una forma de sección sindical que es la que supuestamente tiene que entablar relaciones con el jefe y el trabajador y muchas veces los sindicatos apoyan a los trabajadores que no realizan las funciones adecuadas” (**Caso 12**)

Además, la falta de normas y el déficit de autoridad de algunos mandos altos ha permitido que los sindicatos y algunos grupos de empleados, intervengan en las funciones, relaciones y conductas de los empleados de la **DOH** en esta Delegación. Por otro lado, el **Sobrestante 3** nos dice que “jamás he oído de una regla externa de hecho ni dentro de mi área de trabajo, en mi cuadrilla de trabajo se han establecido reglas pero no se llevan al 100%” (**Caso 12**), por lo tanto, no les queda otra opción que establecer sus propias reglas y normas, aunque éstas no se lleven a cabo, sin embargo, le dan al sobrestante un poco de más control y conducta sobre los trabajadores que trae a su cargo.

Por último, se le hizo la entrevista al **Sobrestante 4** y nos comentó a grandes rasgos que desde su perspectiva “no existen normas o reglas, el respeto se da conforme la jerarquía y obedecemos o nos obedecen conforme al nivel de autoridad” (**Caso 13**), por lo tanto, de acuerdo con lo que él nos dice, en su área no necesitan de normas o reglas, ya que ellos obedecen las órdenes e instrucciones de los mandos altos quienes tienen la autoridad en la **DOH**. Es así como entonces hemos observado que la mayoría de los individuos que laboran en el *nivel bajo* de la organización utilizan con frecuencia la docilidad y el hábito para integrarse de mejor forma a los grupos internos de la organización, aunque sin embargo, si estas características se encausaran de mejor forma, como por ejemplo si los trabajadores tuvieran el hábito de llegar

temprano a sus labores y realizar sus funciones de acuerdo a lo que se les especifica se podrían eliminar un mayor número de fugas de agua potable, etc. lo que se volvería un mayor beneficio para el servicio y la población en general.

La relación interna entre los jefes y empleados dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa

En todas las organizaciones es indispensable contar con una buena relación entre sus distintas áreas e individuos, con el fin principal de que exista la mejor comunicación, cooperación, coordinación y por supuesto, el cumplimiento de los objetivos y metas que se presenten en la organización, así como de los reglamentos. Ahora bien, de acuerdo con el orden que hemos seguido en la exposición del presente trabajo comenzaremos con el **DGSU**, el cual nos comentó que la relación que existe en esta organización es:

“muy importante, porque la armonía y la buena relación entre el personal de mando con el personal operativo debe ser primordial, aquí tenemos que hacer un gran esfuerzo, para que no haya ningún tipo de choque de controversias o de opiniones encontradas, lo que se quiere es que haya la armonía, todos estamos aquí como trabajadores, entonces tratamos de que el ambiente, que no tengamos diferencias o no hacerlas más grandes, entonces si existe un brote de alguna inconformidad tratar de que se entienda o comprenda todo porque esto se va a reflejar en la atención que se da, hay personal que no está dispuesto a cooperar al 100%, pero hay que

hablar con él, hay que buscarlo, hay que buscarle otras opciones, para que la armonía predomine” (**Caso 1**)

Por lo que pudimos observar es que para el **DGSU** lo más importante es que exista una buena relación tanto entre los jefes y empleados, como entre los mismos empleados, ya que en primer lugar él les pide a los demás jefes de área que traten de incitar a que la relación sea cordial y que si existe alguna inconformidad, se busquen los mecanismos para que sean atendidas y con ello lograr que la atención que se le da a los usuarios sea óptima. Ya que como nos lo dice Merton por una parte que la burocracia trata de establecer un trato “impersonal” con los usuarios, aunque al final termina imponiendo las relaciones “personales” con los usuarios, y por otro lado Del Castillo (2001), en ocasiones las complejas redes de interacciones en los que se ven inmersos la cultura y sociedad pueden influir en que las reglas se vuelvan ambiguas.

Por otra parte, él **Director de Operación Hidráulica** nos dijo que él piensa que dentro de esta organización:

“sería lo ideal que toda la relación del personal de base hacia el personal de estructura sea lo mejor posible para que exista un mejor ambiente de trabajo una mejor capacitación, un mejor entendimiento en que lo que vas a hacer porque lo vas a hacer, si no hay una buena relación esto no va a funcionar, sobre todo porque la base del trabajo la lleva la gente de base si esta gente no está contigo no tienes nada” (**Caso 2**)

Entonces, si existen problemas en la relación entre los jefes y empleados esto podría ocasionar deficiencias al momento de otorgar el servicio a los usuarios del

servicio hidráulico de la delegación Iztapalapa, ya que si no existen buenos mecanismos de comunicación entre ambas partes, no existirá tampoco una buena coordinación. Posteriormente, le preguntamos al **JUDAP**, como era para él la relación entre los jefes y empleados dentro de la **DOH**, a lo que contestó lo siguiente:

“considero que si hay una buena relación, ya no más de vez en cuando por falta de ciertos equipos, en algún momento hemos atravesado también por crisis de materiales entonces no es más que se quisieran tener el material al momento porque están las cuadrillas de campo y quisieran que el material ya estuviese ahí en el lugar, de ahí en fuera consideramos que nosotros estamos bien” (**Caso 3**)

Este mando alto, considera entonces que aunque existe una buena relación entre los jefes y empleados, ésta puede llegar a volverse compleja y se debe a que en ocasiones existe la carencia de los recursos en la organización, por lo que si se le exige a los trabajadores realizar sus labores, éstos se molestan ya que simplemente no cuentan con el material, herramientas o equipo adecuado y suficiente para desarrollar sus acciones.

Posteriormente, el **JUDCAP** nos comentó que la relación entre jefes y empleados dentro de la DOH es algo:

“importante, porque tener una buena relación, el tener una buena comunicación, relación laboral con los trabajadores pues si se refleja en el servicio que dan y en el caso de mi área pues afortunadamente hay una

buena relación, aunque siempre hay que resolver pequeños problemitas que son del orden rutinario” **(Caso 4)**

Al parecer por lo que nos comentó en esta área el jefe no ha tenido ningún problema en cuanto la relación con sus empleados, ya que él considera que lo más importante es mantener una buena comunicación y relación laboral, para poder con ello reflejar un buen servicio a los usuarios de la delegación Iztapalapa. Por otra parte el **JUDCyEAP** nos explicó que de acuerdo con su perspectiva, la relación entre los jefes y empleados:

“debe ser buena, aunque siempre el personal operativo se queja del personal administrativo o de los jefes, porque no hay un acercamiento, no hay un apapacho continuo, porque toda la estructura o todo el personal de peso siempre están con las agendas hasta el tope y el personal operativo quisiera ser mimado y apapachado y continuamente felicitado” **(Caso 5)**

Y es aquí donde surge la diferencia entre los empleados del área operativa con los del área administrativa, dado que el trabajo de los primeros es más complejo y pesado, mientras que los segundos, tienen una labor que necesita menor esfuerzo físico pero con mayor cuidado en el manejo de la información, además, en el área operativa siempre hay trabajo continuo, y por el otro lado tienen la oportunidad hasta de salir a comer, etc. como nos lo mencionaron, Weber (2005) nos comenta que los cargos por parte de los funcionarios se deberían realizar según las normas generales susceptibles, por lo que ni los empleados del área operativa o administrativa deberían quejarse de

sus funciones, sino más bien deberían realizar sus funciones conforme lo especifican sus reglas o manuales.

Ahora bien, después de haber realizado el análisis de los niveles altos pasaremos con el nivel medio, para saber qué opinión tienen sobre el tema de la relación entre los jefes y empleados, el **Coordinador 1**, nos explicó, que dentro de la **DOH**:

“como todo hay buenos trabajadores y hay otros que nada más están aquí por estar, pero la cuestión entre jefes si hay una buena comunicación, porque si no hay una buena comunicación no se le podría dar la atención al usuario entonces la comunicación si existe y de los trabajadores hay unos que están apegados a su trabajo y otros no, o sea que como en todos lados siempre hay unos que rinden al cien por ciento y otros que rinden menos pero al fin al cabo ahí si ya se trata de llevar una buena relación para que al final el beneficiado sea el usuario” (**Caso 6**)

Por lo tanto, este **coordinador 1** nos dice, que debe existir una buena relación dentro de la organización, para con ello cumplir con uno de los objetivos principales de la **DOH**, sin embargo, menciona que existen en la organización buenos y malos elementos, se puede considerar que los segundos son aquellos que pueden causar que los servicios hidráulicos se vuelvan ineficientes, además, como plantea Weber el desempeño de los empleados en su cargo debe exigir el rendimiento total del funcionario ante sus deberes. Por otra parte, el **Coordinador 2** de la **DOH** nos dijo que:

“la relación es que yo soy el intermediario entre el jefe y el trabajador de campo, hasta ahorita es como todo, cuando tenemos una cosa se apoya y

cuando no pues aunque queramos tenemos que buscar la solución, la relación si es grata porque se dialoga en ambos lados la relación es amigable 100% dentro de la oficina es amigable todo, tanto con el jefe como con las cuadrillas" (**Caso 7**)

Sin embargo, este coordinador dejó en claro que para que exista una relación entre los jefes y empleados, él debe ser el intermediario, para que con ello se puedan conseguir algunos recursos e incentivos de los trabajadores en su área. Al respecto, Mouzelis (1991) se refiere a este tipo de circunstancias como las reglas representativas, en donde estas pueden evitar algunos conflictos abiertos entre los jefes y empleados de la organización, y aclara que la relación entre los empleados es amigable más no cordial, por lo tanto, creemos que el trato entre el personal va más allá de la relación laboral formal.

En la entrevista que le realizamos al **Coordinador 3** de la **DOH** nos comentó que la relación "ha sido como te decimos nosotros los compañeros de la delegación como con el **SACM**, hay una buena relación y contentos todos, en este campamento nos llevamos bien con los de obras, drenaje, bacheos todos nos llevamos bien aquí" (**Caso 8**), él nos menciona que respecto a su área laboral existe una buena relación, incluso hasta con otras áreas y dependencias, pues el apoyo es mutuo entre ambas partes por lo que si se necesita del apoyo de otras áreas como saneamiento, entre otras, se nos da una manera más fácil.

Más adelante, el encargado administrativo nos dijo que "pues ahí tenemos relación de trabajo, de amistad, compañerismo y pues yo pienso es bien nuestra relación de

chamba, es buena" (**Caso 9**), por lo tanto, para él la relación entre los empleados y los jefes sobrepasa los límites de la relación laboral, algo que podría ocasionar situaciones que se conviertan en prácticas informales como el compadrazgo y el nepotismo los cuales sólo benefician a unos cuantos.

Analizando las entrevistas que se les han hecho a los trabajadores del nivel bajo en la **DOH** como el **Sobrestante 1**, nos dijo, que para contar con una buena relación entre jefes y empleados hace "falta un poco de comunicación, porque hay decisiones que toma el jefe y en muchas ocasiones no se te apoya en esas decisiones, entonces si hace falta un poco más de comunicación que tengamos más contacto con él" (**Caso 10**), por lo tanto, el que no exista una buena y constante comunicación entre ambas partes puede ocasionar como lo comentábamos anteriormente que los empleados no conozcan ni sus derechos y mucho menos sus obligaciones dentro de esta organización, como lo vimos en el apartado anterior.

Por otra parte, el **Sobrestante 2**, solamente se concretó en decirnos que hasta la actualidad sí, existe una buena relación entre los empleados y los jefes de la **DOH**. Aunque, el **Sobrestante 3** nos dijo que la relación entre jefes y empleados es:

"una relación media, no podríamos decir que es una relación totalmente buena, ya que muchas veces chocamos en diferentes puntos de vista, en diferentes puntos de ver el panorama dentro de las instalaciones, entonces yo pienso que es un ambiente regular a fin de cuentas lo que se trata aquí es de venir a trabajar, pero muchas veces quiero tomar la palabra... tratan de esclavizar; terminas una fuga y hay molestia porque no llegaste a otra y yo

creo que ésa es la parte fundamental... somos seres humanos y deben tener en cuenta que somos trabajadores a los cuales se nos paga pero la relación con el jefe es media" (**Caso 12**)

Además, este sobrestante nos dice que desde su perspectiva la relación que llevan los jefes con los empleados es neutral, y esto se debe a que existen diferentes conflictos entre los jefes y los trabajadores, en primer lugar, a que los jefes se olvidan que tienen a su cargo seres humanos que necesitan descansar su cuerpo, alimentarlo o darles líquido, y en segundo lugar, que es muy complicado que aguanten sus actividades tan desgastantes todo el día, y esto se debe en ocasiones a lo complicado que es coordinar las múltiples actividades de manera que resulten coherentes como deja en claro Del Castillo (2001), ya que si no hay un mecanismo de comunicación eficiente y establecido, será muy complicado lograr esa coordinación entre los diferentes niveles y áreas.

Posteriormente nos mencionó también que por su parte, la relación que existe con su grupo de trabajo es "muy buena, yo creo que se ha logrado hacer un equipo de trabajo no muy completo porque siempre hay deficiencias, pero si agradable en el sentido que al estar 48 horas en el mismo espacio hemos logrado hacerlo" (**Caso 12**), por lo tanto es muy importante que se establezcan normas y reglas dentro de una organización, para así incentivar a que exista una buena relación, entre los jefes y empleados, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Por último, analizaremos la entrevista que le hicimos al **Sobrestante 4**, el cual nos dijo que dentro de la **DOH**, existe una:

“buena la relación con los empleados, no hay ningún problema y con los jefes está todo bien... no hay choques, o sea que respecto a los otros ingenieros de otras áreas si nos piden apoyo por ejemplo los de drenaje o de obras, por decir así y accidentalmente rompen una tubería y nos hablan, y nos dicen saben que se provocó una fuga échanos una mano e inmediatamente y llevamos buenas relaciones con ellos” **(Caso 13)**

Aunque por lo visto, este tipo de relaciones externas son tan importantes, como las internas, sin embargo, sería también importante generar mayor conciencia entre las demás instituciones, debido a que no porque sean accidentales las acciones en las que piden apoyo, los empleados de la DOH deben permitir que se cambien las acciones que tienen contempladas por ayudar a las otras áreas. Ya que esto puede incluso generar algunos atrasos en los servicios hidráulicos que se les debe dar a los usuarios, así como el desperdicio innecesario del agua potable, con la que podríamos dotar de este líquido a las colonias que carecen de agua potable en la delegación Iztapalapa.

La importancia de los recursos dentro de la DOH de la delegación Iztapalapa

Ahora bien, la organización es “una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo en común (Chiavenato, 2006: 21), por lo que no solamente las normas, reglas, los procesos para tomar decisiones o la mejor relación entre los individuos de la organización garantizarán que se cumplan los objetivos deseados. Para lograr estas metas también, es muy importante contar con los recursos necesarios y útiles, como: los recursos humanos, materiales, herramientas, equipo y maquinaria, entre otros.

Por otra parte, también es necesario que los empleados que laboran en la organización cuenten con la capacitación suficiente y necesaria para hacer uso de los recursos que le son otorgados para desarrollar sus actividades, además, es importante que los empleados se sientan valorados, por lo que la DOH debería contar con los incentivos y mecanismos adecuados, para lograr que se realicen de mejor manera sus acciones y que los usuarios de este servicio queden satisfechos de los servicios que otorga esta organización pública.

Comenzamos con el análisis de esta dimensión analítica, por lo que le preguntamos al **DGSU**, sobre la existencia de los recursos en la **DOH** de la delegación Iztapalapa, a lo que contestó puntualmente:

“los recursos normalmente se traen por inercia y por año, entonces cada año se trae una propuesta al doble o al triple de lo que manejamos este año, ya sabemos que con eso se puede resolver el problema de lo de este año, entonces manejamos un incremento del 2% ó 3% aproximadamente porque suben todos los costos, entonces podemos decir que con lo que cada año nos dan vamos saliendo si nos dan más hacemos más” **(Caso 1)**

Por lo que de acuerdo con el entrevistado en las áreas de **DOH** si se cuenta con los recursos suficientes para que se realicen sus funciones y servicios, además, cada año el presupuesto y los recursos incrementan en un porcentaje al doble o triple. Ahora bien, como lo decíamos anteriormente es importante que los empleados de esta organización cuenten con la capacitación adecuada, para desarrollar sus actividades y

utilizar de la mejor manera las herramientas, materiales y equipo, por lo que el **DGSU**, nos dijo precisamente que:

“una parte importante de la preparación es conocer que el campo, entonces todo lo que se aprende es a andar en el campo paralelamente, aunque él ha tomado cursos que la misma institución consideraba necesarios que se tomaran, obviamente los voy actualizando, lo que la misma institución cree conveniente que se deben preparar los funcionarios” **(Caso 1)**

Este entrevistado nos dice, que la mejor forma que tienen los empleados para capacitarse es la experiencia en el área laboral, sin embargo, hasta el funcionario que es parte de la estructura (jerarquía) más alta dentro de la organización ha tenido que asistir a cursos y actualizarse, también los empleados deben contar con la capacitación previa y durante su estancia en la **DOH**. Ya que la capacitación es parte esencial para que los empleados desarrollen de una mejor forma sus actividades.

En cuanto a los incentivos, se puede decir que es un aliciente que se les da a los trabajadores, sin embargo, el **DGSU** nos mencionó que “los responsables de cada cuadrilla es el sobrestante y él tiene que valorar o defender y proponer que su gente tenga herramienta, equipo y algún incentivo, tenemos que buscar un punto para que se logre porque es fundamental” **(Caso 1)**, además en ocasiones “se nos dificulta darles a todos, entonces...por una cosa u otra no entramos en el proceso de designar quien es el beneficiado y cuando ya vemos se le otorgó a tal persona, además interviene en muchas ocasiones el sindicato” **(Caso 1)**. Por lo tanto, nos damos cuenta que no existe un proceso establecido para otorgar los incentivos y que en él influyen otras

organizaciones externas como las secciones sindicales que no deberían incidir para elegir quien se merece los estímulos que da esta organización.

El **Director de Operación Hidráulica** de esta organización, nos dijo que dentro de esta organización “sí nos hacen falta recursos para desempeñarnos como quisiéramos como una empresa de primer mundo, ya que hace falta equipo de transporte, material, herramienta, nos falta la gente capacitada” (**Caso 2**), por lo que, a comparación del **DGSU**, este entrevistado afirma que si hay un déficit de recursos en la organización, lo cual causa diversos problemas al momento de acudir a un servicio. Sin embargo, en cuanto al tema de la capacitación en esta organización, nos respondió que en lo personal:

“la mayor parte de la capacitación la obtuve cuando fui a la iniciativa privada.... Y de parte del Sistema de Aguas de Iztapalapa, eran cursos un poco más sencillos sobre personal, sobre aprovechamiento del recurso en lo que era control de inventarios, control de estimaciones, control de existencias eran cursos más administrativos” (**Caso 2**)

Por lo tanto, aunque este jefe tuvo otro tipo de capacitación, los demás empleados no tienen la misma formación por lo que creemos necesario que éstos tengan una serie de cursos previos al ser contratados por la **DOH**, por lo que el **Director de Operación Hidráulica** nos dijo que con respecto a la capacitación de los empleados generalmente:

“cada año hay cursos de capacitación que ofrece la delegación, relacionados con cada área y sí hay participación de los empleados, ellos sí acuden, sí los

toman, y obviamente de manera voluntaria, aquellos que les interesa toman cursos cada año” (**Caso 2**)

Si bien, se les otorgan los cursos a los empleados, éstos no son de manera previa a ser contratados, por lo que más adelante podremos observar qué es lo que nos dicen los mismos empleados de esta organización sobre la capacitación que se les da o debería dar. Ahora bien, en cuanto al tema de los incentivos el entrevistado nos dijo que:

“aquí nos enfrentamos a un problema que se refiere a la costumbre propia del trabajador el cual ya adoptó una postura en la que diga bueno, yo estoy aquí por tanto tiempo voy a hacer tanto, una actitud un poco más conformista entonces relativamente es poco lo que puede ayudarsele, porque aunque todos tienen necesidad de llevar un poco más de ingreso entonces no lo pueden justificar” (**Caso 2**)

Es por ello que, como lo comenta esta persona, ellos como jefes no les dan a los empleados todos los incentivos, ya que éstos pueden caer en actitudes y hábitos conformistas, lo que incluso ocasionaría que algunos empleados no realicen sus funciones y servicios de manera eficiente, ya que no sentirían la necesidad de trabajar, rompiendo incluso con las normas o manuales que existan en la **DOH**. Por lo que concierne a la entrevista hecha al **JUDAP** nos comentó que al menos:

“cada 2 meses y medio tenemos crisis de recursos humanos, y el material bueno a medida que va llegando del proveedor que no se tiene y hay veces que hasta que no llegamos al momento de la excavación en el punto del

detalle, es cuando se dice se requiere esto y se habla con la administración y sí se nos compra” (**Caso 3**)

Entonces, en las áreas de la **DOH**, sí les hacen falta recursos humanos y materiales, esto por mencionar algunos, mientras que, el **JUDAP** nos dice que “la mejor capacitación es estar con los problemas, estar en el lugar de la problemática acudir, analizar aquí hay que estar muy buzos³ con el análisis que se haga de cada lugar” (**Caso 3**), por lo tanto, al igual que el **DGSU** nos dice que la mejor capacitación para los empleados se da en la práctica, aunque, sin embargo, que pasa cuando al personal que mandan a resolver un problema, no tiene noción de qué hacer, ahí se pierde tiempo y es hasta que alguien capacitado acudió a resolver el problema que se da el servicio.

El **JUDAP** también nos dijo que los mejores incentivos para un empleado de la **DOH** son “las capacitaciones porque son bien primordiales, hay veces que no podemos llegar a dar las capacitaciones adecuadas por culpa de recursos humanos, los administrativos sí tienen varios cursos y la gente de campo están muy castigados” (**Caso 3**), aunque si bien las capacitaciones del personal son importantes, no se les dan muy seguido y de acuerdo a las experiencias recabadas estas capacitaciones no han sido actualizadas desde hace mucho tiempo.

Entre las respuestas que nos dio el **JUDCAP** de la **DOH** sobre los recursos en esta organización nos dice que “en el caso de mi área, sí hemos tenido las herramientas y el equipo necesario para poder hacer nuestras obras y brindar el servicio, hemos ido mejorando, si hemos obtenido equipo mejor más moderno para

³ El entrevistado se refiere con ponerse buzos, a estar al pendiente o expectante de la situación que se está viviendo en el lugar, para establecer un buen análisis de la problemática que se debe enfrentar.

poder hacer mejor nuestro trabajo” (**Caso 4**), por lo tanto, en este rubro ellos no manifiestan que tienen problemas, ya que cuentan con las herramientas y equipo suficiente, para desarrollar sus trabajos.

En cuanto a la capacitación para los empleados de la **DOH**, él **JUDCAP** fue muy preciso en decirnos que “no hay una capacitación previa, pero sí sirven los conocimientos que se adquieren en la carrera, además, sirve la experiencia que hemos tenido en otros trabajos” (**Caso 4**), aunque como él tiene estudios superiores éstos le han ayudado a realizar de mejor manera sus funciones y labores, por lo que como el entrevistado lo menciona, al carecer de una capacitación previa dentro de la organización, esta experiencia se vuelve muy importante y aunado a las capacitaciones que se les da estando laborando, es como se llega a reforzar el conocimiento previo.

Además, él también nos dice que el mejor incentivo es la capacitación, ya que “normalmente cada año hay cursos de capacitación que ofrece la delegación, eso sí relacionados con cada área y hay participación de los empleados, ellos acuden, y obviamente de manera voluntaria” (**Caso 4**), sin embargo, si estos cursos no tienen una constante actualización y están delimitadas al área específica en que se va a otorgar, no sirven de mucho para aquellos que ya los han tomado previamente, pues lo único que hacen es repetir el curso y no les deja nuevas enseñanzas.

Por otra parte, el **JUDCyEAP** nos respondió que en su área “efectivamente, se tienen los recursos eficientes en todas las escalas” (**Caso 5**), por lo que, sí se cuentan con todos los recursos en esta organización, y también habló sobre la capacitación en esta organización donde nos indicó que como empleados de la **DOH** “hemos tenido

oportunidad de acudir a capacitaciones de acuerdo con las posibilidades que tienes, se desarrollan cursos, se desarrollan temas y si hemos tomado algunos cursos” (**Caso 5**), por lo tanto, de acuerdo con su perspectiva sí existen los cursos necesarios para los empleados de la **DOH** acudan a ellos.

En cuanto a los incentivos, él nos dijo que “afirmativo, se les otorga un pequeño estímulo o reconocimiento, y esto cubre a todos los trabajadores” (**Caso 5**), por lo tanto, puntualizó que aunque en realidad estos “tal vez no sean equitativos, aunque en lo personal me gustaría darles más pero de acuerdo con los reglamentos es parte de lo que me corresponde, para valorar sus esfuerzos es lo que se les otorga” (**Caso 5**), y por ende, se puede decir que “no, existe algún mecanismo, para dar los incentivos y es de acuerdo con su desarrollo” (**Caso 5**), entonces, ¿cómo es que se les dan estos premios a los empleados?.

El **Coordinador 1** de esta organización nos respondió, que no hay la disponibilidad suficiente de los recursos en general por lo que:

“personal falta muchísimo, la delegación es una de las más pobladas con una superficie bastante grande y su estructura es una de las más viejas en cuestión de personal sí hace falta muchísimo, en cuestión de material sí hace falta muchísimo y la calidad de la herramienta es pésima, los salarios hacen falta bastante, y equipo porque en ocasiones sólo compran uno o dos equipos se descomponen lo mandas componer y te lo cobran como nuevo.”

(**Caso 6**)

A diferencia de las perspectivas que tienen algunos jefes de estructura (jerarquía), este coordinador nos dijo que en realidad sí hay una carencia general de recursos en todas las áreas de la **DOH**, lo que puede causar que estos no realicen sus funciones de una manera eficiente y de calidad, y por consiguiente algunos servicios como la eliminación de fugas de agua se retrase y cause disminución en el suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa. Ahora bien, en cuanto al tema de la capacitación este coordinador nos comentó que:

“anteriormente solamente llegabas a la delegación de acuerdo con tus estudios y te ubicaban en un área, y en la cuestión laboral ibas agarrando experiencia, actualmente a la gente que se contrata se le da opción, la delegación da cursos de capacitación” (**Caso 6**)

Por lo tanto, de acuerdo con este coordinador, en la **DOH** si se les da la capacitación necesaria a todos los empleados en general dentro de la organización, aunque otro de los puntos que toca este coordinador es que al igual que los demás entrevistados coincide en que la mejor capacitación es la experiencia que uno va adquiriendo al trabajar en el área que se encuentre.

Sobre los incentivos que se les da a los empleados de esta organización, nos dijo que quien “los maneja directamente es el área de recursos humanos y las cuestiones sindicales” (**Caso 6**), sin embargo, los jefes son quienes deberían valorar si el empleado merece o no dichos incentivos, si es que existen, ya que estos son quienes califican el desempeño de los empleados en esta área, sin embargo, el nos dice específicamente que son estas dos organizaciones quienes se encargan de otorgar los

incentivos, no obstante existe cierta ambigüedad en el proceso que se debe seguir para dar estos incentivos ya que por una parte se nos dice que se otorgan de acuerdo a su desempeño en la organización y por otra, parte quienes los dan son el área de recursos humano y/o los sindicatos, los cuales no tienen nada que ver con este organismo descentralizado de la delegación Iztapalapa.

Ahora bien, el **Coordinador 2**, menciona que realmente “no tienen los recursos necesarios, y se debe a que los presupuestos no están bien planeados.... Ya que no se hace el correcto balance, no se hacen le compras necesarias del material” (**Caso 7**), por lo tanto, creemos que sólo se sigue una lista hecha del año anterior en donde se aumentan algunos recursos como lo decía el **DGSU** al inicio, y no se hace una evaluación real de los que en verdad se necesita.

De acuerdo con este coordinador, la capacitación, solamente se les da a aquellos que estén dentro de los “organigramas, a ellos se les da la capacitación que se otorga dentro de la misma Delegación” (**Caso 7**), aunque, “antes, no había capacitaciones, ya que antes se aprendía, pegándose, arrimándose uno con los mismos amigos o como dice uno me le pego a la cuadrilla y aprendo de él” (**Caso 7**), sin embargo, para este sujeto, la mejor capacitación de los empleados en la **DOH** se da a través de las reglas informales que como bien nos explican March y Olsen, la capacitación del personal se da a partir de métodos poco ortodoxos pero eficientes, y que han sido una constante en la formación de los individuos dentro de esta organización, desplazando con ello a los cursos que otorga la misma Delegación a este tipo de áreas.

En cuanto a los incentivos el **Coordinador 2**, nos dice que “la gente es seleccionada como se dice vulgarmente de a dedazo, cuando lo merecen otros que tienen más tiempo por antigüedad se les da al que menos tiempo tiene, porque es hijo de compadre, porque es hijo del amigo, o sea aquí a nivel de jefes no hay apoyo” (**Caso 7**), por lo tanto, podemos observar que dentro de las organizaciones públicas como la **DOH** de la delegación Iztapalapa, continúa dándose el compadrazgo o el nepotismo para otorgar esta clase de incentivos a los empleados de estas organizaciones dejando inconformidad entre los empleados que no les tocan incentivos.

Por otro lado, el **Coordinador 3** nos comentó que para él “no nos hace falta material, ni unidades, o sea tenemos lo más básico” (**Caso 8**), sin embargo, este coordinador no comparte la misma opinión que los entrevistados anteriores ya que él dice que cuenta con lo más básico y no le hace falta ningún recurso, no obstante, los demás entrevistados han comentado que si les hacen falta diversos recursos, aunque al parecer la carencia más grave se está dando en la falta del material y herramientas, ya que en ocasiones son los jefes quienes deben de comprar las piezas que se van a utilizar para hacer un trabajo, en cuanto el tema de la capacitación este coordinador nos dice que “si te das cuenta la capacitación es sobre la práctica, tú te pones de sobrestante porque ya le sabes al trabajo, al puesto que desempeñan aquí” (**Caso 8**), por lo tanto, la principal forma de capacitación que tienen en esta organización es a través de la práctica, mientras que aquí también tocan otro tema como lo es el método de la selección de los empleados, que previamente habíamos tomado de Weber (2005) ya en este caso la selección de los encargados de las cuadrillas o grupo de empleados,

se da de acuerdo con lo que comenta este Coordinador a partir de la experiencia que adquieres a través del tiempo en esta organización y no por la elección de un jerarca.

Por otra parte y de acuerdo con este entrevistado, el único incentivo que existe en la organización es la capacitación, ya que la capacitación les da “más práctica para adquirir más conocimiento, ahora sí que es para el puro conocimiento de ellos, para que aprendan como sustituir la tubería, etc.” (**Caso 8**), sin embargo, conforme lo que hemos observado con los otros entrevistados, la capacitación no es el único incentivo que tienen los empleados de esta organización, ya que cuentan con horas extras, guardias, entre otros, los cuales al parecer no se entregan de una forma equitativa o es muy difícil acceder a ellos, y nos dimos cuenta de esto porque, porque posteriormente nos dijo que “no existe algún incentivo en la **DOH** para los empleados, pero si sería bueno para estimularlos y para que realicen mejor su trabajo, si sería necesario, te imaginas ya sin, eso ya se van para abajo puro trabajar y nada para ellos” (**Caso 8**), por lo tanto, sí es necesario que se instauren los incentivos de una forma equitativa, ya que algunos empleados como éste no tiene idea de su existencia.

El **Encargado Administrativo**, ve de una forma muy diferente este tipo de temas, ya que su labor es solamente en la oficina, nos dice que en cuanto a los recursos dentro de la **DOH** en:

“todas las áreas tienen necesidades materiales, ya sea para administrativo o campo desafortunadamente a nosotros no nos abastecen de suficiente papelería, máquinas de escribir, ahorita tenemos dos años que no dan ni un tipo de papelería” (**Caso 9**)

Por lo tanto, si se tiene esa necesidad de recursos o materiales, ya que es imposible que los jefes les exijan que haya un trabajo eficiente y de calidad si no se cuenta con los recursos necesarios. En cuanto a la capacitación de los empleados dentro de la organización “si hay cursos que la delegación nos proporciona para que vayamos subiendo y adquiriendo los cursos necesarios que podamos tener” (**Caso 9**), además, estos cursos son “para todo el personal ya sea para el personal de limpieza hasta el personal administrativo. Igual para el personal de cuadrillas es en general” (**Caso 9**), por lo tanto, según este entrevistado en esta organización sí se dan los recursos necesarios para todos los empleados en general, cosa que no hemos observado con otros empleados.

En cuanto al tema de los incentivos, este empleado nos dice que con los cursos que toman los empleados de la **DOH**, si se les toma en cuenta para subir nivel, ya que si les “ayudan estos cursos puesto que ahí puedes concursar para adquirir niveles de aquí de nosotros, por ejemplo, un nivel salarial, o sea nos ayuda a subir y económicamente nos beneficia a nosotros” (**Caso 9**), entre los incentivos con los que cuentan los empleados “tenemos premios, por ejemplo las tarjetas de puntualidad tenemos días económicos, tenemos artículos, tenemos premios por años de servicio” (**Caso 9**), ahora bien, si en realidad existen estos incentivos, sería importante conocer ¿cómo es que se les otorgan a los empleados? y ¿bajo qué procesos o mecanismos?

Pasando al área operativa de esta organización, **el Sobrestante 1** nos dijo que en realidad dentro de esta organización “no hay los recursos necesarios, porque hay veces que contamos con un elemento, hablando de recursos humanos, hablando de materiales muchas veces nos hace falta y muchas veces nosotros compramos lo que

nos hace falta entonces no” (**Caso 10**), por lo tanto esta persona nos demuestra que no solamente hace falta material, sino que ni siquiera tienen personal para realizar sus funciones y en ocasiones también carecen de material.

Por otra parte, este empleado nos dijo que en cuanto la capacitación, el mejor curso es “lo que vas aprendiendo, lo vas aprendiendo con el trabajo, a base del trabajo es cómo vas aprendiendo las cosas” (**Caso 10**), aunque si bien él nos dice que si hay “cursos sobre plomería, pero es poco lo que han dado, normalmente, nosotros nos enteramos después de que pasaron los cursos, por eso no hemos acudido a ninguno, bueno al menos en lo personal no he acudido a ninguno” (**Caso 10**), por lo tanto, aunado a que los cursos son solamente básicos, también podemos ver que existe un problema de información entre las áreas que hacen los cursos y los administrativos que manejan el personal en la **DOH**, lo que causa que los mismos empleados no asistan a estos cursos quedando sin capacitarse y valiéndose solamente de aquello que aprenden en el campo.

Ahora bien, en cuanto al tema de los incentivos este entrevistado sólo se limitó a decirnos que “normalmente no soy con derecho de opinar de eso porque no me he enterado de los incentivos, no sé si a base de acudir a los cursos se les suba su nivel, realmente no tengo el conocimiento de eso” (**Caso 10**), por lo tanto, él no sabe si existen incentivos o no.

El **Sobrestante 2** del área operativa, nos respondió que “por supuesto que no hay recursos suficientes, porque muchas veces nos hace falta algo... bueno dentro del campamento no tenemos bastantes herramientas sofisticadas para que nosotros no

podamos utilizarlos, necesitamos ver y dentro del servicio conocer saber cómo se utilizan” (**Caso 11**), por lo que nosotros creemos que si en la actualidad no se tiene material, equipo o maquinaria más avanzada, se hace más complicado y tardado el trabajo en las organizaciones. Además, aunque se tenga esta clase de herramientas, si no hay una capacitación previa será imposible poder utilizarla por los empleados de esta organización, por lo que según este sobrestante en esta organización solamente se dan “cursos de sistema de plomería” (**Caso 11**), algo esencial pero no suficiente para que los sujetos de las cuadrillas utilicen la maquinaria adecuada para hacer más fácil el trabajo.

Y respecto a los incentivos este sobrestante se limitó a decirnos que “bueno si se nos dan incentivos pero no sabemos ni cómo” (**Caso 11**), algo que es muy grave dado que no se tienen la información necesaria para que los empleados hagan valer sus derechos y conocer a fondo como se otorgan estos incentivos, o a quien se los dan aunque para el “monetariamente es muy poco lo que se nos da, la gratificación no es la adecuada” (**Caso 11**), por lo tanto, sería bueno que los encargados de dar los incentivos, hablaran con los empleados y les dieran la información necesaria de los derechos que tienen sobre los incentivos.

Por otro lado, el **sobrestante 3** nos dijo que en cuanto los recursos dentro de la DOH:

“sí tenemos los recursos pero lamentablemente no sabemos adónde se destinan se supone que debe haber una partida económica para cada área

pero nosotros creo, tenemos un abandono posiblemente de 20 años donde no nos toman en cuenta” (**Caso 12**)

Este sobrestante está consciente que el problema de la falta de material no es reciente, sino que ya tiene posiblemente 20 años, aunque, también menciona incoherentemente que si se cuenta con todos los recursos pero no llegan a tiempo y en forma a la **DOH**. Por otra parte esta persona nos mencionó que si bien cuentan con una capacitación por parte de la delegación y de este organismo, pero “esta capacitación de alguna forma ha sido obtenida por nosotros de forma empírica y que se refuerzan nuestros conocimientos solamente” (**Caso 12**), por lo que los cursos que se imparten son solamente de forma teórica, ya que la práctica es aquella que llevan a cabo en el campo y que este tipo de capacitación no les aporta conocimientos nuevos sobre sus funciones.

Sobre los incentivos esta persona nos dijo que de acuerdo con su percepción “aquí jamás te dicen si tomas una capacitación podrás ascender si tomas un curso podrás ascender de nivel, aquí más que nada viene siendo tal vez compadrazgo, tal vez favoritismos para poder acceder a un nivel mejor de trabajo” (**Caso 12**), por lo tanto, al igual que el anterior coordinador quien nos dijo que la mayoría de los incentivos se otorgan de una forma informal como lo es el compadrazgo o nepotismo entre los jefes y algunos empleados, algo que causa disgusto entre los demás empleados que no son favorecidos.

Por último, el **sobrestante 4**, nos dijo que en realidad “no tienen los recursos suficientes, solo contamos con lo más básico.....porque herramientas si tenemos, no

nos quejamos lo que nos hace falta es material” (**Caso 13**), por lo que si no se tiene el material suficiente es muy difícil abatir problemas como las fugas de agua potable, y por ende se continuara desperdiciando el agua en estas fugas.

En cuanto al tema de la capacitación de los empleados en la **DOH**, está persona nos comentó que en realidad si “salen cursos y los tomamos, o sea yo tomé uno de recursos humanos, y otro de instrucciones al trabajador y otro de administración básica” (**Caso 13**), sin embargo, y aunque si son cursos importantes, no lo son precisamente el área operativa, ellos necesitan otra clase de cursos, que los ayude a resolver los problemas de fugas de agua que se presentan en la delegación.

Ahora bien, este empleado nos dijo que dentro de la **DOH**, los incentivos solamente se le dan a sujetos que como él ya es “sobrestante, sería también bueno que se les dé a los peones porque ellos son los que excavan, son los que trabajan porque no solamente para nosotros vamos a pedir también para ellos” (**Caso 13**), por lo tanto, entonces estos incentivos no son equitativos ni general, y que se hace una diferencia entre los niveles y cargos.

A continuación, se presenta el capítulo cuarto en donde se darán las conclusiones finales de este trabajo, así como posteriormente se realizarán algunas recomendaciones que posiblemente puedan seguir los encargados de este organismo descentralizado llamado DOH en la delegación Iztapalapa.

Cuarto capítulo

“El llegar al mejor resultado implica que cada miembro del grupo conoce su lugar dentro del esquema y que está preparado a realizar su tarea con los demás”
Herbert A. Simon

Conclusiones finales

La problemática del suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa se origina, como se planteó en el segundo capítulo, a diversos factores naturales como el estiaje, las grietas, etc. así como también a las fugas de agua potable, a la antigüedad de las redes, la ubicación geográfica de esta delegación y al alto índice de población que existe en esta demarcación, entre otros.

Sin embargo, consideramos que a partir de investigar empíricamente los supuestos de nuestro trabajo, hemos puesto en evidencia que este problema se debe también, a la existencia de otros factores que inciden a que el suministro y la administración del agua potable como los servicios hidráulicos que otorga la DOH a los usuarios de la delegación Iztapalapa, no sean suficientes y de calidad. Es por ello que después de haber analizado las entrevistas, daremos nuestras conclusiones finales y posteriormente, haremos algunas recomendaciones que posiblemente puedan llevar a cabo en la DOH para mejorar sus funciones, servicios, así como la calidad del suministro de agua potable en la delegación Iztapalapa.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente la toma de decisiones en la DOH, las normas y reglas dentro de este organismo, la relación entre los jefes y empleados de esta organización y por último, la disposición de los recursos (humanos, materiales, maquinaria y equipo) dentro de la organización, (entre los que también analizamos la

capacitación y los incentivos para el personal) también inciden en la provisión de los servicios públicos a los usuarios.

Ahora bien, como pudimos concluir, cada empleado de este organismo tiene una forma diferente de pensar sobre la toma de decisiones en esta organización, sin embargo, cada perspectiva arrojó diversos elementos que pueden servir de evidencia que, desde nuestro punto de vista, están causando problemas de autoridad, ambigüedad, comunicación, cooperación y planeación en la organización. Por lo tanto, en cuanto a esta dimensión hemos concluido lo siguiente:

La mayoría de los empleados están conscientes que la toma de decisiones dentro de la **DOH** se da a diferentes niveles, pero algunos de ellos como es el caso de los niveles medios y bajos en el que se encuentran los coordinadores y sobrestantes respectivamente, no respetan del todo la autoridad, ya que ellos son quienes toman en ocasiones sus propias decisiones, sin tomar en cuenta las ordenes de las autoridades o jefes inmediatos, ni de aquellos manuales que algunos mandos altos dicen que existen.

Por lo que de acuerdo con lo que vimos en el primer capítulo, algunos empleados tratan de coordinar sus actividades de una manera más sencilla para conseguir no necesariamente las metas y objetivos de la organización, sino que más bien realizan sus labores lo más rápido posible con el fin de salir antes o incluso realizar otras actividades que solo beneficien sus intereses y el de su grupo.

Por otra parte, algunos mandos altos nos dijeron, que si existen manuales de procedimientos para la realización de funciones y servicios que otorga esta organización, sin embargo, hemos concluido que estos manuales son solo

administrativos, ya que los manuales operativos no existen y esto se debe a que no se ha podido autorizar o constituir un manual para esta área, aunado a ello empleados en niveles medios y bajos, garantizan que desconocen este tipo de manuales y por lo tanto toman las decisiones conforme a la experiencia que han adquirido en la organización y es por ello que de acuerdo con Del Castillo, la toma de decisiones se vuelve en ocasiones un proceso continuo en donde los resultados y las consecuencias podrían generar nuevos problemas a los que se presenten en la organización. Por lo tanto, aunque existan estos manuales ¿de qué les sirve si los empleados no los conocen y por ende no realizan sus labores bajo lo que rige este tipo de documento?

Otra situación que pudimos observar, fue que los mandos altos toman sus decisiones conforme a indicadores o incluso dependiendo del problema al que se enfrenten, por lo tanto, existe una marcada diferenciación entre los problemas que son reportados por la jefa delegacional, el **DGSU** y de los diferentes mandos altos con aquellos reportes que hace la ciudadanía en las oficinas de esta organización, ya que se les da más prioridad a los primeros que a los segundos, por lo que de acuerdo con lo anterior, esto no debería ser así, dado que todo reporte tiene su valor, además el usuario tiene derecho a estos servicios, ya que sin duda alguna, cualquier fuga de agua por más pequeña que sea desperdicia una cantidad de agua que serviría para dotar otros domicilios, además que si tardan días en ir a corregir el problema esta puede causar distintos daños en el domicilio, calle o avenida, como el deslave del terreno.

Ahora bien, la siguiente dimensión analítica fueron las reglas y normas dentro de la DOH, en donde encontramos que existen grandes problemas que también afectan las funciones y servicios que otorga esta organización, como la falta de autoridad, la

falta de interés de los trabajadores en informarse sobre las normas y reglamentos que rigen sus derechos y obligaciones, la poca o nula comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de esta organización, entre otras.

Sabemos que el contar con una serie de normas, reglas o estatutos bien establecidos en una organización, es muy importante, dado que estas serán quienes rijan las conductas, funciones, acciones o servicios de los empleados de cualquier organización, con el fin principal de obtener las metas y objetivos. Además, también es significativo que a través de ellas se pueda establecer una autoridad que sea respetada por todos los empleados en general.

Aunque si bien, algunos empleados saben que existen reglas y normas dentro y fuera de esta organización, pudimos concluir que no saben en realidad cuáles son verdaderamente las que los rige, por lo que sería conveniente informar de alguna manera a los empleados en general cuales son estas normas que rigen sus funciones y derechos. Además, también observamos que inclusive algunos mandos altos solo tienen una noción vaga y contradictoria de las reglas que se aplican en esta organización.

De acuerdo con el capítulo primero, la existencia de algunas reglas pueden evitar conflictos abiertos en toda organización, sin embargo, el incumplimiento de estas reglas se debe principalmente a la ignorancia o descuido de los empleados aun de aquellos que orientan adecuadamente sus acciones, no a la intención deliberada de infringirlas. Además, si bien existen sanciones para quien comete alguna falta dentro de la organización, en esta organización no se ponen en práctica, ya que generan un

descontento entre los trabajadores, por lo tanto, concluimos que sería importante establecer realmente estas sanciones para aquellos empleados que infrinjan las leyes. Mouzelis (1991) plantea que existen normas que se vuelven un sistema de control el cual se basan en las reglas racionalmente instituidas y que tratan de regular los procesos como la obediencia de los empleados dentro de la organización.

Otra conclusión es que cuando los empleados carecen de estatutos o manuales de procedimiento, tienden a desarrollar sus propias normas informales entre los trabajadores, y en ocasiones esto resulta perjudicial para la organización ya que ellos pueden manipular a su manera los recursos, incentivos o premios, es por ello que Mouzelis (1991) plantea que los hombres tratan de modelar sus actividades y fines, con la intención de coordinar sus labores para la consecución de ciertos objetivos propios y no los de la organización en general, como se ha propuesto en las entrevistas en donde se planteó que algunos empleados también crean sus normas conforme mejor les convenga.

También, observamos que la importancia de contar con una figura con la autoridad suficiente dentro de la DOH, la cual debería establecer las normas o leyes, que rijan las acciones y a su vez de a conocer las funciones que deben realizar los trabajadores en general y no solo eso, sino también debe buscar los mecanismos para cuidar que se realicen las acciones pertinentes, esto con el objetivo principal de reconocer la verdadera imagen de autoridad y en segundo lugar de que se establezcan normas de conocimiento general entre los empleados de esta organización, con el fin de que todos las conozcan y las cumplan, a través de la obediencia que se basa según Weber en la creencia de la legitimidad de las reglas.

Para finalizar, podemos decir que la falta de normas, reglas, manuales y de una autoridad dotada de los instrumentos normativos adecuados, han causado que otras organizaciones (como los sindicatos) intercedan por los trabajadores para que les sean otorgados sus derechos, sin embargo, los sindicatos no les obligan a cumplir con sus labores dentro de la organización, incentivando una actitud de apatía.

A continuación, expondremos la relación entre los jefes y empleados: la mayoría de los empleados nos dijeron que existe una buena relación entre los jefes y empleados, sin embargo, concluimos que los jefes solamente se preocupan por atender a los usuarios y no se ocupan por resolver los conflictos internos con los empleados, los cuales pueden causar que los servicios no se lleven a cabo en tiempo y forma, ocasionado un retraso y desperdicio de agua potable inimaginable, Simon (1988) plantea que para lograr la eficiencia en un empleado y que además este cumpla con sus funciones es necesario no solamente que este las lleve a cabo, sino también necesita ver que los demás individuos cumplan con las mismas funciones.

También, llegamos a la conclusión de que hace falta mayor comunicación y coordinación, porque en el nivel alto si existe una buena comunicación pero qué pasa con los niveles medios y bajos, éstos no cuentan con la información necesaria para conocer sus derechos y obligaciones, es ahí donde hace falta un mecanismo de comunicación entre los diferentes niveles de la **DOH**, para lograr con ello una mejor coordinación entre ambas partes, Simon (1988) plantea que en la coordinación se encuentran diversos elementos como la relación de los objetivos con los fines intermedios de los empleados, el valorar a un empleado de acuerdo con sus capacidades y del grupo, entre otras.

Posteriormente, hemos concluido que desde nuestra perspectiva, todos los empleados tienen el derecho de ser escuchados por los jefes y que se atiendan sus peticiones, o que los jefes expongan sus propuestas buscando un consenso entre ambas partes, ya que en ocasiones son otras personas como los coordinadores los que intervienen por lo empleados, así como también los sindicatos.

También concluimos, que los jefes tratan a sus empleados de una forma no grata, debido a que les piden mayor tiempo de trabajo y gran esfuerzo físico, ya que tratan de atender y terminar los reportes y demandas que salen durante el día, por fuera de las normas establecidas, haciéndolos en ocasiones trabajar más horas de las que establece su horario de trabajo, aunque los empleados devenguen incentivos como las horas extras, estos incentivos no son los suficientes para valorar sus labores extra, por lo tanto, Weber (2005) desde su perspectiva de la dominación, plantea que para que los empleados logren obedecer a los mandos altos es muy importante contar con varios factores entre los que podemos encontrar el hábito y la costumbre, los cuales presentan algunos empleados de esta organización, por el tipo de educación y capacitación con el que cuentan, lo único que desean es percibir un sueldo para sobrevivir, por lo que muchos de ellos se apegan a la dominación del jefe, sin darse cuenta que abusan de él laboralmente y por lo tanto no le interesa mantener una comunicación con los jefes.

Para finalizar, abordaremos la dimensión analítica de los recursos, ya en el capítulo primero, Del Castillo (2001) plantea que toda organización cuenta con recursos limitados y que los sujetos que en ella laboran tienen las mismas metas y

necesidades, por ende se debe contar con los recursos necesarios o suficientes para cubrir los intereses de la organización en general y propios de los individuos.

En cuestión de los recursos hemos concluido que en realidad hay una carencia de materiales y equipo o maquinaria, dado que la mayoría de ellos especifica que en ocasiones no se cuenta con estos recursos, incluso deben comprarlos para poder así continuar con las actividades que están realizando, o en su defecto dejar el trabajo sin terminar, hasta que les sea proporcionado el material adecuado.

Pudimos también concluir que otro recurso que hace falta es el personal, debido a que su personal de base no es suficiente en el área operativa, por lo tanto, las cuadrillas con las que cuenta la **DOH** no es suficiente para darle atención a los millones de usuarios de esta delegación o atender las miles de fugas que surgen en las calles de esta demarcación. Aunado, a ello esta organización solamente cuenta con tres oficinas en todo el territorio de esta delegación, lo cual es muy poco para otorgar los servicios hidráulicos a toda la ciudadanía de Iztapalapa, aunque esta delegación tenga las Unidades Territoriales, estas no apoyan del todo a la DOH ya que tampoco cuentan con el personal y material suficiente de acuerdo con algunos empleados de esta institución.

Por otra parte, se puede observar que la distribución de los recursos no es equitativa dado que algunas áreas si cuentan con todo el material, equipo y maquinaria sofisticada para hacer sus labores, y en otras incluso no pueden desarrollar sus actividades en la oficina por la falta de material.

Weber (2005) nos dice que dentro de una organización burocrática los empleados deben alcanzar el mayor grado de especialización para desarrollar sus funciones dentro

de la organización, sin embargo, como podemos concluir existe una gran diferencia de conocimientos entre los entes que se encuentran en los niveles alto y medio, con aquellos que laboran en el nivel más bajo de la organización, y no es precisamente porque todos deban contar con el mismo tipo de capacitación, sino que solo algunas áreas son las beneficiadas de obtener cursos, mientras que otras áreas como la operativa es complicado que se les den estos cursos y si se les otorgan, son muy repetitivos y por ende los empleados ya no se interesan en ellos.

También, pudimos ver que algunos empleados se encuentran inconformes en cuanto la capacitación, dado que cuando se abren los cursos para el personal éstos no tienen la información necesaria y a tiempo para asistir a los cursos, aunado a ello, nos explicó un coordinador que en áreas como la operativa no se les permite asistir a los cursos debido a que los jefes prefieren se realicen los servicios a que los empleados pierdan el tiempo en los cursos, y por otro lado en el área administrativa la mayoría de los empleados son padres o madres de familia y lo único que les interesa es estar con sus hijos o realizar otras labores.

Otra conclusión que tenemos es que algunos empleados que ingresan a la **DOH** no se les da una capacitación previa para laborar dentro de esta organización, ya que esta capacitación solo se les da a los que trabajan en los puestos de estructura, por lo tanto, el que no se les dé un curso previo al ingresar a esta organización causa un atraso en los servicios, debido que el personal nuevo debe ir aprendiendo sus funciones y tomar experiencia en el campo de trabajo, sin embargo, cuando un ente no tiene la habilidad para comprender de una manera rápida las técnicas de las labores que se

realizan en esta organización puede llevarle años, lo cual causa retrasos en los trabajos de la organización.

Simón (1988) plantea que la capacitación es tan importante para una organización dado que son diversos los procesos que un empleado debe aprender y es mucha la información, aunque es muy difícil imaginar como un ente público pueda lograr captar todo esta información en tan poco tiempo, por lo que es necesario buscar una serie de cursos o clases para que los empleados comprendan a que se va enfrentar dentro de la organización.

Por último, abordamos el tema de los incentivos dentro de la DOH, hay que recordar que en el primer capítulo hablamos sobre la importancia de los incentivos en una organización, donde todo individuo tiene la capacidad de tomar decisiones, sin embargo, al momento que no existe un incentivo esta toma de decisiones podría sufrir cambios que perjudiquen aun más el problema que se debe enfrentar. Por lo pronto concluimos, que la mayoría de los empleados no conocen todos los incentivos que existen en la DOH, además de que no existe un mecanismo establecido por los jefes para otorgar esta clase de alicientes de una manera equitativa.

También podemos concluir que algunos incentivos son otorgados por otras áreas como la de recursos humanos o los sindicatos, los cuales aunque si deberían intervenir en este proceso, son los jefes de la DOH quienes valoran el trabajo y esfuerzo que cada trabajador.

En conclusión, creemos que a partir del análisis de estas dimensiones analíticas pudimos encontrar diversos factores que inciden en primer lugar a que el suministro de

agua potable en la delegación Iztapalapa no sea el óptimo y por otra parte, a que los servicios hidráulicos que otorga la DOH sean deficientes y de mal calidad. Esto se debe a la ambigüedad que existe no solamente en los objetivos de la organización, sino más bien en la forma en que se toman las decisiones para resolver los problemas, debido a que no existen manuales que expliquen el procedimiento que se debe llevar a cabo para dar un servicio o atender una demanda de la ciudadanía y por otra parte quienes toman las decisiones lo hacen bajo sus experiencias y costumbres, y no por estar especializados en el tema.

Otra de las causas por las que esta organización no atiende de manera eficiente a los usuarios de esta delegación, se debe principalmente a que no existen en ella normas y reglas internas que rijan las funciones, servicios o actitudes de los empleados de esta organización, además no se aplican las sanciones correspondientes para aquellos que las merecen y aunado a ello los empleados tampoco conocen las reglas externas que rigen las actividades de la organización.

Por otra parte, también pudimos observar que aunque si se tienen recursos, estos no son los suficientemente necesarios para que los empleados desarrollen sus labores, además, hacen falta recursos humanos, materiales y maquinaria con un desarrollo tecnológico mayor a los que se tienen, aunado a ello no se capacita a los empleados que recién se integran a la organización y los cursos que se les da a los empleados ya son obsoletos pues son los mismos que se les da año tras año, y no se implementa nueva tecnología, ya que no se quiere invertir financieramente en mejorar esta organización.

Recomendaciones

Ahora bien, como hemos constatado que en realidad si existen diversos factores dentro de la DOH que inciden a que el suministro de agua potable no sea el más óptimo y suficiente para los habitantes de la delegación Iztapalapa, además que los servicios que otorga no sean los eficientes y de mejor calidad, por lo que a continuación daremos algunas recomendaciones que podrían poner en práctica los altos mandos de esta organización con el fin de mejorar el suministro de agua potable y los servicios que presta la DOH.

La primera recomendación que hacemos es que de acuerdo con lo que observamos, esta organización no cuenta con reglas y normas que rijan las funciones, servicios y actitudes de los empleados en general, por lo que creemos conveniente que se redacte, construya e instaure un reglamento interno que se adapte a todas las funciones de los empleados en esta organización, en donde se especifiquen las obligaciones y derechos de los trabajadores que integran esta organización en todos sus niveles y áreas, así como especificar cuál es la coordinación con las demás áreas y dependencias dentro de la delegación Iztapalapa.

Otra recomendación que hacemos es que se revise el manual administrativo, a través de un curso a los empleados con el fin de que conozcan el proceso adecuado para realizar sus funciones y en el caso del manual operativo que se establezca un manual para con ello se pueda seguir el procedimiento correcto para atender los servicios que presta esta organización y los usuarios queden satisfechos con sus labores. Posteriormente, sería bueno que se instauren también diversos mecanismos

para la entrega de los incentivos, con el fin de que estos sean equitativos y entregados de manera más democrática entre los empleados que así lo merezcan, borrando la imagen del compadrazgo o el nepotismo que existe en la organización.

También, se recomienda que para evitar la carencia de recursos, se realice una revisión y requisición de los recursos más utilizados ó necesarios, pidiendo la opinión de los empleados de campo y oficina, y lograr tener una mayor noción de las necesidades que se tienen sobre los materiales, etc., y que no solamente se aumenten al doble como nos lo explicaron, ya que en ocasiones no se ocupan todo este material, de acuerdo con los datos que nos dieron algunos empleados, por lo que se desperdicia material, herramienta y equipo, además, implementar la introducción de nueva tecnología, maquinaria, equipo y materiales, con la intención de hacer más fácil el trabajo. Por último, buscar los mecanismos para otorgar una capacitación previa a los empleados de recién ingreso, mientras que por otra parte se les invite a los empleados de base que asistan a los cursos de capacitación buscando la forma que estos enseñen técnicas y materiales innovadores, pensando además en que se les puede incentivar por asistir a la capacitación.

Anexos del espacio y objeto de observación

Anexo 1, Cuadro 1

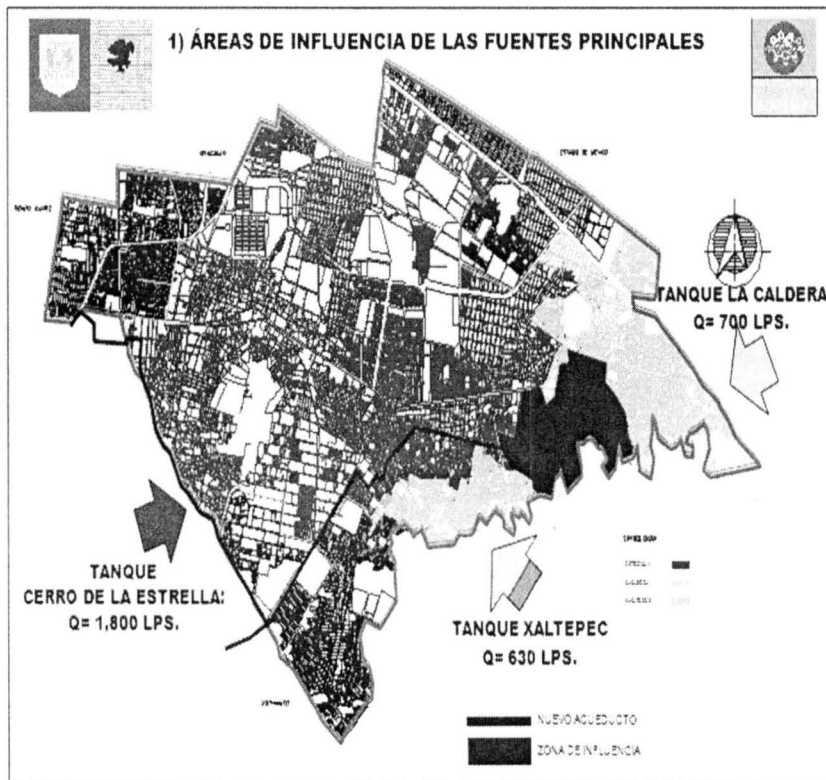
Número de fugas de agua potable eliminadas en la delegación Iztapalapa por los empleados de la DOH

Eliminación de fugas de agua potable en la delegación Iztapalapa	
Año	No. de fugas
2003	4074
2004	4151
2005	4251
2006	4804
2007	4600
2008	4800
2009	4800
2010	6000

Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH: 2011)

Anexo 2, Imagen 1

Los principales tanques de captación y abastecimiento de agua potable en la delegación Iztapalapa



Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH, 2011)

Anexo 3, Cuadro 2

Datos sobre la infraestructura con la que cuenta la delegación Iztapalapa en su área

Infraestructura hidráulica de agua potable dentro de la delegación Iztapalapa		
Red primaria	72", 48", 36", 20"	146.50 km
Red secundaria	12", 10", 8", 6", 4", 2"	2145 km
Pozos operados por SACM	Absorción 49	Rebombeo 3
Plantas potabilizadoras		22
Tomas domiciliarias domésticas	3/4" y 1/2"	376, 803
Tomas de gran consumo	1"	216
Tomas con cuello de garza		6
Elaboración propia del cuadro, Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH, 2011)		

Anexo 4, Imagen 2

Los datos de la sustitución de red secundaria que se ha realizado en la delegación Iztapalapa por la DOH y SACM hasta el año 2006



Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH, 2011)

Anexo 5, Imagen 3

Ubicación geográfica de la delegación Iztapalapa



Fuente ICESI, 200

Anexo 6, Cuadro 3

Cuadro del territorio total de la delegación Iztapalapa y de la población actual hasta el 2010

Delegación	Superficie (km ²)	Población
	96,17km ²	727034
Azcapotzalco	33,66Km ²	414711
Benito Juárez	26,63 Km ²	385439
Coyoacán	54,40 Km ²	620416
Cuajimalpa	74,58 Km ²	186391
Cuauhtémoc	32,40 Km ²	531831
Gustavo A. Madero	94,07 Km ²	1185772
Iztacalco	23,30 Km ²	384326
Iztapalapa	117,00 Km²	1815786
Magdalena Contreras	74,58 Km ²	239086
Miguel Hidalgo	46,99 Km ²	372889
Milpa Alta	228,41 Km ²	130582
Tláhuac	85,34 Km ²	360265
Tlalpan	340,07 Km ²	650567
Venustiano Carranza	33,40 Km ²	430978
Xochimilco	118,00 Km ²	415007

Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010
Nota:
La información es censal y está referida al 12 de junio de 2010.

Anexo 7, Imagen 4

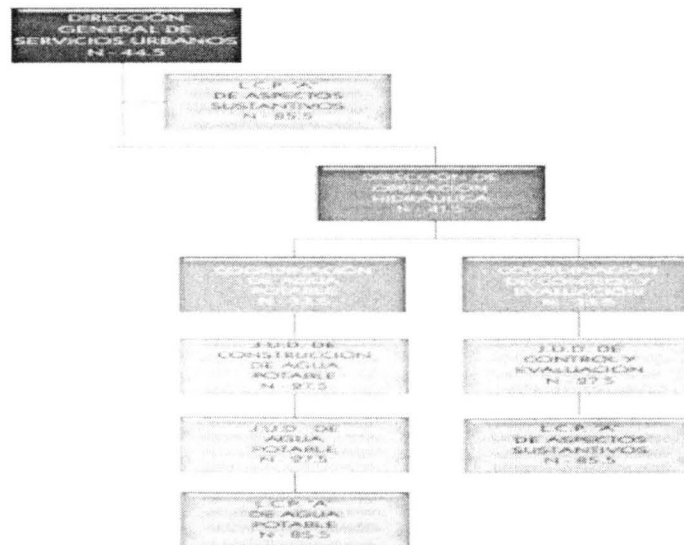
División de la Delegación Iztapalapa en 7 Direcciones Territoriales



Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH 2011)

Anexo 8, Imagen 5

Organigrama de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la Delegación Iztapalapa



Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa (DOH 2011)

Anexos

Metodológicos

Anexo 9, Cuadro 4

No. de caso	Puesto	Nivel	Descripción del puesto	Remuneración	Tipo de puesto	Oficina	Tipo de función
1	DGSU	1	Director General de Servicios Urbanos	Alta	De estructura	Territorial Aculco	Administrativo y Operativo
2	DOH	1	Director de Operación Hidráulica	Alta	De estructura	Territorial Aculco	Administrativo
3	JUDAP	1	Jefe de la Unidad Departamental de Agua Potable	Media	De estructura	Territorial Aculco	Administrativo y Operativo
4	JUDCAP	1	Jefe de la Unidad Departamental de Construcción de Agua Potable	Alta	De estructura	Territorial Aculco	Administrativo
5	JUDCyEAP	1	Jefe de la Unidad Departamental de Control y Evaluación de Agua Potable	Media	De estructura	Liberta No. 38	Operativo
6	Coordinador 1	2	Coordinador de la Oficina de Agua Potable	Media	Base	Territorial Aculco	Administrativo y Operativo
7	Coordinador 2	2	Coordinador de la Oficina de Agua Potable	Media	Base	Territorial Aculco	Administrativo y Operativo
8	Coordinador 3	2	Coordinador de la Oficina de Agua Potable	Media	Base	Territorial Sta. Catarina	Administrativo y Operativo
9	Administrativo	3	Encargado Administrativo de la Oficina de Agua Potable	Baja	Base	Liberta No. 38	Administrativo
10	Sobrestante 1	3	Sobrestante del Turno Matutino	Baja	Base	Liberta No. 38	Operativo
11	Sobrestante 2	3	Sobrestante del Turno Vespertino	Baja	Base	Liberta No. 38	Operativo
12	Sobrestante 3	3	Sobrestante del Turno 40 hrs	Baja	Base	Liberta No. 38	Operativo
13	Sobrestante 4	3	Sobrestante del Turno Matutino	Baja	Base	Territorial Sta. Catarina	Operativo

Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Delegación Iztapalapa, 2011.

Anexo 10, Cuadro 5

La toma de decisiones dentro de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la delegación Iztapalapa								
Puesto	Se toman por niveles	La toman los mandos altos	Se toman por los coordinadores	La toman los empleados de base	Se toman por normas o manuales	Se toman por la magnitud del problema	Se toman por indicadores o factores	Por experiencia
DGSU	La toma de decisiones se da por lo mandos jerárquicos					Se toman dependen de la magnitud del problema	Dependen de los Indicadores que les den algunos estudios	
DOH	La decisión se va delegando hasta quien tiene la facultad de tomar la decisión	Es importante determinar a qué problemas nos vamos a enfrentar en el ejercicio laboral de cada año				Se debe realizar una evaluación previa	Es importante detectar que factores que influyen a que surjan los problemas y como se pueden abatir	
JUDAP						De acuerdo con el compromiso que hacen los jefes	También las decisiones se pueden tomar bajo una estadística que se realiza de los principales problemas hidráulicos	
JUDCAP		El DGSU es quien toma la decisión			El Programa Operativo Anual (POA) se realiza año con año con el fin de			

					establecer tus metas físicas y financieras, etc. y es supervisado por el DGSU			
JUDCyEAP	Toma decisiones por ser parte de la estructura				Hay un planteamiento en la estructura de la DOH	Conforme avanza el día cambia el planteamiento por que surgen las emergencias		
Coordinador 1	Se toman las decisiones ramificando las instrucciones por los niveles	En ocasiones se respeta la decisión de la autoridad más alta de la DOH	Cuando no está el jefe los coordinadores son quienes toman las decisiones					Si cuenta la experiencia que tiene el decisor en el área que labora
Coordinador 2		Las decisiones son tomadas por los mandos altos	En ocasiones que no se encuentra el ingeniero las toma el coordinador	También puede ser tomada por el sobrestante de cuadrilla en el área operativa				También las decisiones se pueden dar a partir de la experiencia de los empleados
Coordinador 3				El que toma las decisiones es el sobrestante en el campo				Este toma las decisiones por la práctica que ya tiene de sus labores
Administrativo		Se toman las decisiones a		En ocasiones cuando están				A través de la practica y

		través de los mandos altos		en el área de trabajo el personal operativo o administrativo				experiencia en el campo se pueden tomar las decisiones
Sobrestante 1		Los mandos altos son quienes toman la mayoría de las decisiones		La toma de decisiones se da a través del criterio propio del personal del DOH				
Sobrestante 2		Los jefes de la delegación son quienes toman las decisiones en la DOH						
Sobrestante 3					No existe un procedimiento o manual para la toma de decisiones en la DOH			
Sobrestante 4		Aunque si hay imprevistos para tomar una decisión es necesario acudir a los altos mandos		Se da por parte del sobrestante que trae una cuadrilla a su cargo				El mejor manual es la experiencia que se adquiere en el área laboral

Anexo 11, Cuadro 6

Las normas y reglas dentro de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la delegación Iztapalapa								
Puesto	Si hay normas y reglas	No hay normas o reglas	Hay normas informales	Hay normas externas	Son normas de la delegación	Hay manuales operativos	Hay manuales administrativos	No hay reglas para los eventuales
DGSU				Hay un código financiero que tiene que ver con los pagos y restricciones de la DOH			En cuanto al trabajo laboral administrativo hay un manual de procedimiento	El personal eventual no tiene normas y se rige bajo un contrato de labores
DOH				Las normas que existen son la ley de servidores públicos, la cual rige las acciones de los empleados de la DOH				
JUDAP			Hay algunas normas informales que establecen los empleados y que se dan fuera de las normas formales	Existen normas a que rigen a la DOH a nivel federal	Las normas a nivel general son aquellas que se marcan en el proceso administrativo que realiza la delegación			

JUDCAP	En cuanto a las normas que rigen al personal hay un reglamento interior					En cuanto al trabajo laboral operativo hay un manual de procedimiento		
JUDCyEAP			Las normas se establecen por el jefe de oficina o el encargado del área					
Coordinador 1				Existen también algunos reglamentos de obra y normas del sistema de agua que rigen nuestras acciones	Dentro de la DOH nos rigen las normas que la delegación establece	Dentro de la DOH nos rigen los manuales de procedimiento		
Coordinador 2				Quien rige nuestras funciones es Ley general del trabajo				
Coordinador 3	En la DOH si hay normas que rigen nuestras labores		Nosotros también establecemos algunas normas informales para normar el comportamiento de los					

			trabajadores					
Administrativo		Algunos empleados ignoramos si existen normas o reglas que rijan las funciones de la DOH	Sin embargo, existen normas informales establecidas por la autoridad para dar ordenes					
Sobrestante 1			Las normas o reglas son criterio propio del empleados, uno mismo sabe cómo comportarse					
Sobrestante 2		Si debe haber pero las desconozco						
Sobrestante 3		Desconozco si hay reglamento interno o externo en la DOH						
Sobrestante 4		No existen normas que rijan nuestras funciones en la DOH	Pero si existen algunas normas o reglas que nosotros ponemos a nuestros empleados					

Anexo 12, Cuadro 7

La relación jefe-empleado dentro de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la delegación Iztapalapa			
Puesto	Qué relación existe en la DOH entre los jefes y empleados	Porque no deben existir choques entre los jefes y empleados	Qué falta para una buena relación entre los jefes y empleados
DGSU	Debe existir buena armonía para que se le dé un mejor servicio al usuario, Hay una buena relación entre los diferentes niveles de la DOH	No debe existir un choque de controversias y si existe se debe llegar un acuerdo entre jefe y empleado	Si hay inconformidades, sin embargo se dialoga para buscar un buen fin que beneficie a jefe y empleado
DOH	La relación entre jefe-empleado debe ser lo mejor posible para que exista un mejor ambiente de trabajo en la DOH		Si no hay una buena relación entre jefe-empleado o entre empleado-empleado esto no va a funcionar de mejor manera
JUDAP	Si existe en la DOH una buena relación		
JUDCAP	Para que se realicen de una mejor manera los servicios es importante tener una buena relación		También es primordial tener buena comunicación entre los diferentes niveles ya que esto se refleja en los servicios que otorga la DOH
JUDCyEAP	Debe ser buena la relación con los empleados	No hay una relación de choque, es una relación de cordialidad	
Coordinador 1	Existe una buena relación en los diferentes niveles de la DOH con el fin de que el beneficiado sea el usuario		Entre los mandos altos hay buena comunicación
Coordinador 2	La relación en la DOH y en las diferentes áreas es grata		
Coordinador 3	Si existe una buena relación en toda la DOH desde los jefes hasta los empleados y con otras		

	instituciones		
Administrativo	Siempre ha existido una relación cordial entre los mandos altos y los empleados		
Sobrestante 1			Creo que hace falta comunicación entre los jefes y nosotros
Sobrestante 2	Existe una buena relación entre los jefes y empleados y entre empleados y empleados		Aun hace falta comunicación entre los jefes y los empleados para mejorar los servicios de la DOH
Sobrestante 3	En la DOH existe una relación media entre los jefes y empleados		
Sobrestante 4	Dentro de la DOH y en nuestra área siempre ha habido una buena la relación		

Anexo 13, Cuadro 8

La disponibilidad de los recursos dentro de la Dirección de Operación Hidráulica (DOH) de la delegación Iztapalapa										
Puesto	Hay recursos en la DOH	No hay recursos en la DOH	Que recursos hacen falta	Hay capacitación en la DOH	Capacitación por experiencia	Otra tipo cursos	Hay cursos previos	No hay cursos previos	Existen incentivos	No hay incentivos
DGSU	Existe el suficiente material en la DOH para realizar nuestras labores			Si existen cursos formales que imparten en la delegación	La mejor capacitación se da con la practica continua en el campo de trabajo				Es fundamental que los empleados cuenten con incentivos, con equipo, material, etc.	No hay un proceso o mecanismo para designar a quien se les otorguen los incentivos o premios
DOH		Si nos hace falta recursos para realizar nuestras actividades diarias	Hace falta equipo de transporte, material, herramienta, mejorar la tecnología con la que podemos hacer mas en menos	Existen cursos por parte de la delegación, sin embargo, son muy repetitivos y obsoletos		La capacitación la obtuvo de otra empresa antes de llegar a la delegación Iztapalapa				Se les ayuda poco porque no muestran interés de aportar a la DOH sino solo miran sus propios intereses y no los de la institución

			tiempo							
JUDAP		Si hacen falta recursos hemos atravesado por crisis de recursos humanos, ya que no están los empleados suficientes para realizar nuestras labores	Hacen falta los recursos materiales adecuados para otorgar los servicios a los usuarios de Iztapalapa		La mejor capacitación es la practica en el campo					
JUDCAP	En nuestra área si hemos tenido la herramienta y equipo necesario			La delegación Iztapalapa imparte cursos a los empleados de la DOH				No existe una capacitación previa para los empleados de la DOH		
JUDCyEAP	Afirmativo los recursos son a diferentes escalas			Si hemos tomado algunos cursos sobre el sistema hidráulico		Se me dio una capacitación en otra área		Se les otorga un pequeño estímulo o reconocimiento	No existen mecanismos para otorgar los incentivos de acuerdo a su	

										desarrollo
Coordinador 1			<p>Creo que hacen falta los recursos humanos</p> <p>También hace falta material adecuado para nuestras actividades</p>	<p>La delegación imparte cursos formales de los que algunos empleados no están interesados</p>	<p>Se puede capacitar al personal por medio de la experiencia que se adquiere en el área laboral</p>	<p>Se tiene una capacitación previa en los estudios que realiza cada persona</p>				
Coordinador 2					<p>La mejor capacitación se da por la experiencia heredada, que es cuando el nuevo empleado se interesa por el trabajo y aprende los demás compañeros</p>		<p>Si hay capacitación previa al entrar a la DOH pero solo para algunos puestos</p>			
Coordinador 3			<p>Si hacen falta algunos recursos ya que contamos solo</p>		<p>La mejor capacitación que tenemos es en el área laboral a través de la práctica</p>					<p>Para nosotros los trabajadores no hay incentivos</p>

			con lo básico, faltan vehículos y material		en campo				
Administrativo			Si duda alguna hace falta material en las distintas áreas de la DOH	La delegación Iztapalapa si da algunos cursos a los empleados de la DOH en todas sus áreas				Para entrar a la DOH no hay una capacitación previa	
Sobrestante 1			Sin duda alguna hacen falta recursos, ya que en ocasiones nosotros compramos el material o herramienta que necesitamos y no se nos devuelve	La delegación Iztapalapa imparte cursos a los empleados de la DOH	La mejor capacitación es la experiencia que uno adquiere en el área laboral			No existe una capacitación previa al entrar a la DOH	Por lo menos nosotros no estamos enterados de los incentivos

Sobrestante 2			Si hacen falta recursos materiales, humanos, vehiculares y de herramienta	Si hay algunos cursos que otorga la Delegación al personal de la DOH				No existe la capacitación previa al entrar a la DOH	Hay muy pocos incentivos monetarios en la DOH	
Sobrestante 3				Si existen cursos que otorga la delegación al personal de la DOH				Para ingresar a la DOH, no hay una capacitación previa	Si hay incentivos, pero no hay mecanismos establecidos de incentivos para que sean equitativos estos	
Sobrestante 4	Pues en realidad solo contamos con lo básico, para realizar nuestras labores		En ocasiones hace falta material adecuado para resolver nuestros problemas	Si existen cursos que imparte la Delegación Iztapalapa a los empleados de la DOH					Los incentivos que se dan en la DOH a los empleados no son los suficientes	

Bibliografía

- Arrellano Gault, David. (2007) *Nueva Gestión Pública ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la Reforma Administrativa*. En Arrellano David y Enrique Cabrero. (2007). *Reformando al Gobierno, Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental*. México: CIDE.
- Barenstein, Jorge. (1982). *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*, México: CIDE.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc. Graw Hill, 2006.
- Neiman Guillermo y Germán Quaranta. (2007) Los estudios de caso en la investigación sociológica, en Irene Vasilachis de Gialdino (Dir.), *Estrategias de la investigación cualitativa*, Buenos Aires, GEDISA, 2007
- March, James G. y Johan Olsen. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política*, México: FCE.
- Mendizábal, Nora. (2007) Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa, en Irene Vasilachis de Gialdino (dir), *Estrategias de la investigación cualitativa*, Buenos Aires, GEDISA, 2007
- Melville, Roberto y Claudia Cirelli. (2006). *La crisis del agua*, México: Torre de Babel.
- Mouzelis, Nicos. (1991). *Organización y burocracia*, España: Península.
- Panebianco, Angelo. (1996). *Las burocracias públicas*, en Gianfranco Pasquino (Comp.), *Manual de Ciencia política*, España: Alianza.
- Scott, W. Richard, *Organizaciones: características duraderas y cambiantes*, *Gestión y Política Pública*, CIDE, Volumen XVI, No. 3, II semestre del 2005.
- Sitton, T. Mehaffy, G. Davis, O. (1989). *Historia oral. Una guía para profesores (y otras personas)*. México: Fondo de cultura Económica.
- Simon, Herbert. (1988). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Argentina: Aguilar.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan. (1987). *Introducción. Ir hacia la gente*. En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Weber, Marx, (2005). *Economía y sociedad*, México: FCE.

Documentos

- Administración Pública del Distrito Federal, Gobierno del Distrito Federal (GDF), *Programa delegacional de desarrollo urbano de la delegación Iztapalapa*, México, 2005
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal, *Decreto por el que se aprueba el Programa Parcial de Desarrollo Urbano Cerro de la Estrella del Programa Delegacional de Desarrollo Urbano para la Delegación Iztapalapa*, México, 2000

Hemerografía

- Del Castillo, Arturo. (2001). *Ambigüedad y decisión: Una teoría de las anarquías organizadas*, División de administración pública, No. 36, México, CIDE, 2001.
- Instituto Ciudadano de Estudio Sobre la inseguridad (ICESI), *Iztapalapa: Referentes de identidad social*, México, 2005
- Rabotnikof, Nora, Pensar lo público hoy, *Meta política: la mirada limpia de la política*, ISSN 1405-4558, Vol. 12, N°. 57, 2008 (Ejemplar dedicado a: El retorno de lo público)

Páginas de Internet

- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), México, D.F., 2011, <http://www.cna.gob.mx>
- Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM), México, D.F., 2011, <http://www.sacm.df.gob.mx>
- Delegación Iztapalapa, Monografía. Gobierno de la Ciudad de México. México, 1996. <http://www.iztapalapa.gob.mx/>
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), México, D.F., 2011, <http://www.semarnat.gob.mx/>

