



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Alta Dirección

Título:

Fortalecimiento administrativo desde el enfoque del desarrollo organizacional en una
dependencia municipal. Estudio de Caso.

Tesis

Como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Valeria Vázquez Herrera

Dirigido por:

Dra. María Isaura Morales Pulido

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

Fortalecimiento administrativo desde el enfoque del desarrollo organizacional en una dependencia municipal. La implementación de herramientas proporcionadas por el DO constituye un eje fundamental para avanzar hacia gobiernos locales más eficaces, eficientes y centrados en el ciudadano. Las instituciones públicas enfrentan el desafío constante de adaptarse a contextos sociales dinámicos, lo que exige una transformación organizacional que no solo intervenga en los procesos formales, sino también en las dimensiones culturales, simbólicas y humanas de la gestión pública.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto analizar el rendimiento institucional y del personal del área de servicios generales de la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro, mediante la identificación y aplicación de herramientas teórico-metodológicas del desarrollo organizacional, con el fin de evaluar problemáticas estructurales y operativas. Se empleó una metodología con enfoque mixto, la cual posibilita contextualizar los hallazgos en la realidad institucional y aplicar con rigor las herra

Las conclusiones del estudio de caso nos muestran que la integración de herramientas del Desarrollo Organizacional en el sector público es benéfica debido a que, ofrecen una visión y análisis de los acontecimientos desde una perspectiva que permite identificar de manera clara las áreas de oportunidad existentes en el equipo de trabajo y estar en posibilidad de determinar sobre qué rubro se requiere implementar acciones inmediatas. Finalmente, el uso de herramientas de Desarrollo Organizacional resulta ser un procedimiento estratégico y de alto impacto pues permite tener mayor efectividad en la detección en las áreas de oportunidad.

(Palabras clave: Desarrollo organizacional, Gestión pública, Sector público)

ABSTRACT

The implementation of tools provided by Organizational Development (OD) is a key element in advancing toward more effective, efficient, and citizen-centered local governments. Public institutions constantly face the challenge of adapting to dynamic social contexts. This requires an organizational transformation that goes beyond formal processes and also addresses the cultural, symbolic, and human dimensions of public management.

The purpose of this research is to analyze the institutional and employee performance in the general services area of Catastro Department at the Municipality of Querétaro, Mexico. This analysis is carried out through the identification and application of theoretical and methodological tools of Organizational Development to evaluate structural and operational challenges. To achieve this, the study adopts a mixed-method approach, which enables a rigorous application of OD tools and contextualizes the findings within a specific institutional framework.

The conclusions of the case study demonstrate that integrating Organizational Development tools in the public sector is beneficial, as they provide a perspective that clearly identifies areas of opportunity within the team and helps determine where immediate action is needed. Ultimately, applying these tools proves to be a strategic and impactful approach, enhancing the effectiveness of identifying and addressing organizational challenges.

(Key words: Organizational development, Public management, Public sector)

DEDICATORIAS

Este Proyecto lo dedico principalmente a mis amados padres, hermana y novio, ya que nunca dejaron de apoyarme y siempre existió en ellos palabras de aliento para poder lograr este gran objetivo académico a pesar de la adversidad. Finalmente, agradezco a mi familia y amigos, quienes me brindaron su apoyo incondicional, y nunca les faltaron palabras de motivación. Gracias a todos ellos, pues su apoyo ha sido fundamental, nunca me dejaron rendirme y olvidar que si quiero algo lo puedo lograr.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Mtra. María Isaura Morales Pulido pues su guía en la realización de esta investigación ha sido excelsa, logrando cumplir con los objetivos planteados en tiempo y forma. De igual manera agradezco a mi Alma Mater, la Universidad Autónoma de Querétaro y al Posgrado de Contaduría y Administración por seguir formando profesionistas de alta calidad a través de sus programas de estudio y contando con docentes comprometidos con la enseñanza y capaces de transmitir tan valiosos conocimientos.

ÍNDICE

RESUMEN	I
ABSTRACT.....	I
DEDICATORIAS	II
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	6
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.4. <i>Hipótesis</i>	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.1.1. <i>Desarrollo Organizacional</i>	8
2.1.2. <i>Cultura Organizacional</i>	8
2.1.3. <i>Diagnóstico Organizacional</i>	9
2.1.4. <i>Estrategia Organizacional</i>	9
2.1.5. <i>Administración del cambio</i>	9
2.1.6. <i>Comunicación Organizacional</i>	10
2.1.7. <i>Liderazgo</i>	11
2.1.8. <i>Equipos de trabajo</i>	11
2.1.9. <i>Motivación</i>	12
2.1.10. <i>Administración Pública</i>	12
2.1.11. <i>Innovación en el sector público</i>	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1. <i>Desarrollo organizacional</i>	13
2.2.2. <i>Conceptos</i>	20

2.2.3.	<i>Técnicas del DO</i>	22
2.2.4.	<i>El DO en el sector público</i>	22
2.2.5.	<i>Diagnóstico Organizacional</i>	24
2.2.6.	<i>Elementos del Diagnóstico Organizacional</i>	25
2.2.7.	<i>Proceso del Diagnóstico Organizacional</i>	26
2.2.8.	<i>Liderazgo</i>	28
2.2.9.	<i>Características de un líder</i>	29
2.2.10.	<i>Teorías del liderazgo</i>	30
2.2.10.1.	Teoría de los rasgos	30
2.2.10.2.	Teoría del comportamiento	31
2.2.10.3.	Teoría de contingencia o situacional	35
2.2.10.4.	Nuevos enfoques	40
2.2.11.	<i>Inteligencia emocional en el líder</i>	41
2.2.12.	<i>Cambio organizacional</i>	44
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1.	ENFOQUE	47
3.2.	DISEÑO METODOLÓGICO	49
3.3.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.4.	POBLACIÓN	50
3.5.	MUESTRA.....	50
3.6.	DESCRIPCIÓN DE ÁREA DE ESTUDIO	50
4.	RESULTADOS	52
4.1.	DISCUSIÓN	52
4.2.	CONCLUSIÓN	55
	REFERENCIAS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	14
Figura 2	15
Figura 3	18
Figura 4	19
Figura 5	21
Figura 6	26
Figura 7	31
Figura 8	32
Figura 9	33
Figura 10	35
Figura 11	37
Figura 12	38
Figura 13	43
Figura 14	52
Figura 15	53
Figura 16	55

1. INTRODUCCIÓN

En México, el estudio de la administración pública se remonta a la época virreinal, cuando las estructuras de poder colonial sientan las bases de un aparato burocrático que aún influye en la organización gubernamental contemporánea (Arellano Gault, 2010). Con el paso del tiempo, numerosos autores han contribuido a la consolidación de esta disciplina, produciendo obras que reflejan la evolución y complejidad de la gestión pública en el país, incluso textos escritos en el siglo XIX conservan su vigencia, invitan a una reflexión crítica sobre el papel del Estado y la necesidad de su constante profesionalización.

La administración pública es la imagen visible del Estado ante la ciudadanía. Su estructura, decisiones, identidad y estrategias no solo definen el tipo de gobierno que impera, sino que inciden directamente en la gobernanza democrática y en la percepción social del poder público. Desde inicios del siglo XX, México ha institucionalizado esta disciplina mediante la creación de espacios académicos como la Escuela Superior de Administración Pública en 1922 y la Confederación Nacional de la Administración Pública en 1924, promoviendo la formación de cuadros técnicos y profesionales especializados en la gestión pública (Rizzo, 2022).

La creciente complejidad del entorno público, motivada por una mayor intervención estatal, ha obligado a reconfigurar las formas de administrar lo público, lo que detonado una necesidad permanente de repensar modelos de gestión, incorporar herramientas de desarrollo organizacional y revalorar el papel de los servidores públicos como agentes clave del cambio institucional (Villalpando Acuña, 2021). En ese sentido, la administración pública se ha convertido en un vínculo esencial entre el ciudadano, el poder político, en este sentido, el servidor público asume un rol fundamental como agente mediador, ejecutor y, en muchos casos, interlocutor entre las demandas sociales y las respuestas del Estado (Pardo, 2007).

Las funciones administrativas actuales, lejos de limitarse a la burocracia tradicional, integran principios modernos como la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y el enfoque ciudadano. Estos elementos han sido retomados

por corrientes como la Nueva Gestión Pública, que plantea la adopción de principios del sector privado —como la planeación, organización, dirección y control— para mejorar el rendimiento institucional (Pont Vidal, 2016).

En el contexto del estado de Querétaro, el crecimiento demográfico ha sido notable. Según datos del INEGI 2020, la población se incrementó de 739,600 habitantes en 1980 a más de 2.3 millones en 2020, generando una presión significativa sobre los recursos públicos y la oferta de servicios gubernamentales, este fenómeno no solo exige mayor capacidad técnica de las dependencias, sino también un fortalecimiento organizacional que permita responder eficientemente a las necesidades ciudadanas.

Las oficinas gubernamentales, como cualquier organización moderna, deben operar bajo principios administrativos sólidos, articulando estructuras funcionales con equipos capacitados y con visión estratégica. Sin embargo, cuando estos principios se ven debilitados por la falta de actualización o compromiso de los servidores públicos, se compromete la calidad del servicio y la legitimidad del gobierno ante la ciudadanía (Ziccardi & Cravacuore, 2017).

Además del dominio de saberes especializados, el entorno actual exige habilidades suaves como la comunicación, la empatía y la ética profesional. Estas competencias se han vuelto esenciales para el adecuado desempeño del servidor público en un entorno caracterizado por la diversidad, la complejidad social y la velocidad de los cambios institucionales (Robles-López, 2020). En ciudades en transformación como Querétaro, el fortalecimiento administrativo no solo implica optimizar procesos, sino transformar la cultura organizacional hacia una administración pública orientada al ciudadano y basada en principios de desarrollo organizacional.

1.1.Planteamiento del problema

Debido al potencial desarrollo de la ciudad de Querétaro, la demanda de suelo disponible para vivienda, comercios e industria aumenta de manera acelerada, ocasionando que entidades gubernamentales como la Dirección de Catastro cuente con funciones multifinalitarias o multipropósito, como son: fiscales o tributarias, socioeconómicas y urbanísticas. En ese orden, es pertinente señalar que la Unidad Administrativa se ha visto en la necesidad de implementar de manera acelerada actualizaciones en sus técnicas o procedimientos, a fin de poder solventar los requerimientos de la ciudadanía.

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Catastro para el Estado de Querétaro, publicada en el año 2022, la unidad administrativa de catastro se concibe como la principal fuente de información georreferencial al servicio de las administraciones públicas, tanto estatal como municipales. Su función es sustancial para la toma de decisiones orientadas a fortalecer la gobernanza, mediante procesos que promuevan la transparencia, la eficacia y la eficiencia. Para cumplir con este propósito, la unidad administrativa de catastro se encarga de determinar, conservar y actualizar los registros que permiten identificar y clasificar los precios ubicados en el territorio estatal, a través de un sistema de información especializado.

La unidad administrativa de catastro del Municipio de Querétaro es un ente descentralizado de Catastro del Estado desde el 22 de octubre del 2004 y adscrita a la Secretaría de Finanzas del éste municipio, esta separación permite que se realicen cambios administrativos, cuenten con un organigrama estratégico si así se requiere, es decir, cuentan con la capacidad de definir hasta cierto punto los procesos que se van a llevar a cabo de manera que se simplifique el trabajo especializado -aunque reporta y cumple la ley de Catastro del Estado- y de esta manera la atención al ciudadano sea eficaz y eficiente.

Este estudio toma las consideraciones descritas en párrafos anteriores sobre la administración pública, sus funciones, las implicaciones que la obsolescencia en los procesos puede crear y principalmente conocer la situación real-actual de la unidad administrativa, así como de los servidores públicos que operan esta institución. Si bien es cierto que las metas de la dirección son medidas y observadas, se considera que hay aspectos que podrían ser estudiados y evaluados; dichos componentes tienen que ver con los principios básicos de la administración descritos en párrafos previos. Lo que conlleva al cuestionamiento si la administración pública pone en práctica vertientes de administración y si mantiene actualizaciones sobre dichos temas que le permitan evolucionar manteniéndose alineado con la dinámica constante de la sociedad.

1.1. Justificación de la Investigación

El fortalecimiento administrativo en las dependencias municipales constituye un eje fundamental para avanzar hacia gobiernos locales más eficaces, eficientes y centrados en el ciudadano. Las instituciones públicas enfrentan el desafío constante de adaptarse a contextos sociales dinámicos, lo que exige una transformación organizacional que no solo intervenga en los procesos formales, sino también en las dimensiones culturales, simbólicas y humanas de la gestión pública (Barnhill et al., 2021).

Tomando como base el enfoque del desarrollo organizacional, se reconoce que la mejora institucional requiere de procesos deliberados de diagnóstico, intervención y evaluación, con el fin de generar cambios sostenidos que impacten positivamente en la estructura, el comportamiento organizacional y los resultados institucionales (French et al., 2011). Sin embargo, en muchas dependencias municipales persiste una identidad organizacional basada en la estabilidad operativa y la repetición de procedimientos, lo cual puede derivar en una resistencia estructural al cambio. Millán-Gómez (2021), señala que la persistencia de las instituciones públicas operan dentro de zonas de confort organizacional representa un obstáculo significativo para el desarrollo de prácticas innovadoras. Esta inercia

institucional, caracterizada por la adhesión, restringe la flexibilidad necesaria para adaptarse a los contextos sociales, económicos y políticos en constante transformación.

La justificación de este estudio parte de la ausencia de diagnósticos organizacionales sistemáticos en la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro, particularmente en el Área de Servicios Generales. Esta carencia dificulta la tipificación de oportunidades de mejora vinculadas con la eficiencia operativa, el desempeño del personal y la atención ciudadana. Como lo señala Chiavenato (2009), las organizaciones públicas, en tanto sistemas abiertos, requieren procesos permanentes de retroalimentación para ajustarse a las mejoras del entorno y responder con pertinencia a los requerimientos de la sociedad (p. 211).

La relevancia de esta investigación se basa en su aporte al diseño de estrategias de desarrollo organizacional orientadas al sector público local, bajo este enfoque, la gestión pública deja de ser una actividad meramente técnica y se convierte en un proceso de transformación cultural que implica a los servidores públicos como agentes del cambio (Pont Vidal, 2016). Es así como esta investigación busca aportar evidencia que permita visibilizar áreas críticas de mejora y ofrecer propuestas fundamentadas para la modernización institucional.

Finalmente, se destaca que la administración pública constituye el principal canal de relación entre el Estado y la ciudadanía. Los servidores públicos, en su rol cotidiano, representan la imagen y la efectividad del gobierno ante la sociedad. Por ello, su formación, competencias y capacidades deben ir más allá del dominio técnico, incorporando habilidades comunicativas, actitud de servicio y compromiso ético (Pineda Nebot, 2019). En consecuencia, este estudio busca incidir en la profesionalización de la función pública municipal, con base en la aplicación de principios y herramientas del desarrollo organizacional, con el objetivo de consolidar una administración orientada al ciudadano y capaz de enfrentar los retos del contexto actual.

1.2. Pregunta de investigación

- ¿Qué herramientas teórico-metodológicas ofrece la administración y el desarrollo organizacional para diagnosticar el desempeño institucional, el rendimiento del personal y el cumplimiento de objetivos en una dependencia pública?
- ¿En qué medida la aplicación de estrategias de desarrollo organizacional permite identificar y atender problemáticas estructurales y operativas en el Área de Servicios Generales de la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro?
- ¿Cuáles son las herramientas más efectivas del desarrollo organizacional que pueden implementarse en la administración pública municipal para evaluar el funcionamiento de equipos de trabajo y proponer intervenciones que mejoren su desempeño?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar el rendimiento institucional y del personal del área de servicios generales de la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro, mediante la identificación y aplicación de herramientas teórico-metodológicas del desarrollo organizacional, con el fin de evaluar problemáticas estructurales y operativas, y proponer estrategias de fortalecimiento administrativo orientadas a la mejora de la eficiencia, el clima laboral y el cumplimiento de metas institucionales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar las principales herramientas teórico-metodológicas del desarrollo organizacional que permiten diagnosticar el rendimiento institucional y del personal en entornos públicos.

- b) Evaluar el impacto de la aplicación de dichas herramientas en el análisis de problemáticas estructurales y operativas del Área de Servicios Generales de la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro.
- c) Proponer estrategias de fortalecimiento administrativo basadas en los hallazgos del diagnóstico organizacional y orientadas a mejorar la eficiencia, el clima laboral y el cumplimiento de metas institucionales.

1.4. Hipótesis

La carencia de herramientas y estrategias de gestión dentro del equipo de Servicios Generales repercute de manera negativa en el control del desempeño de sus colaboradores, dificultando tanto el establecimiento con el seguimiento de las métricas objetivas que permitan valorar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales asignados al área.

Hipótesis nula (H_0): La ausencia de herramientas y estrategias de gestión en el equipo de Servicios Generales no ejerce un impacto significativo en el control de desempeño de los colaboradores, ni limita la implementación de métricas orientadas a evaluar el cumplimiento de los objetivos del área.

Hipótesis alternativa (H_a): La ausencia de herramientas y estrategias de gestión en el equipo de Servicios Generales afecta de manera significativa el control del desempeño de los colaboradores y restringe la capacidad de establecer métricas para valorar objetivamente el cumplimiento de los objetivos del área.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Desarrollo Organizacional

Existen distintas definiciones creadas por diferentes autores, se pueden encontrar interpretaciones desde puntos de vista económicos, humanistas, filosóficos o políticos, sin embargo, todas mantienen los mismos objetivos, buscando el cambio, la planeación y mejora, mezclando técnicas científicas y sociales. Archilles de Faria Mello, (2004), propone un concepto interesante para el Desarrollo Organizacional (DO), ya que menciona que los cambios planeados dentro de un sistema que conecta estrechamente el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados, contemplándolo como un sistema abierto.

Un segundo acercamiento al concepto de DO es a través de Chiavenato, quien en el 2009 afirma que los beneficios se obtienen a largo plazo y se requiere la intervención de la Alta Dirección de manera que se mejoren los procesos de solución de conflictos y se renueve la organización. Además, propone la implementación del diagnóstico eficaz coadyuvado de la cultura organizacional incluida la aplicación de técnicas y teorías del comportamiento humano.

2.1.2. Cultura Organizacional

En administración la cultura organizacional es un concepto básico y se debe de tener claro, ya que es el primer paso para entender el funcionamiento de una organización. Chiavenato (2009), uno de los escritores más sobresalientes en temas de administración refiere que la cultura organizacional no es algo palpable, pues afirma que está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros (p. 124).

2.1.3. Diagnóstico Organizacional

Se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento. Bravo Rojas et al., (2019), junto con otros especialistas en la materia, coinciden en que el propósito fundamental del diagnóstico organizacional es ofrecer una comprensión integral de la organización, con el fin de identificar áreas de mejora que permitan implementar transformaciones significativas orientadas a incrementar su eficiencia operativa y estratégica.

2.1.4. Estrategia Organizacional

La incorporación del lenguaje y los conceptos propios del ámbito militar al entorno empresarial se inició durante la Segunda Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX, y alcanzó su máximo desarrollo a lo largo del siglo XX. En este periodo, un número creciente de organizaciones adoptó principios y estrategias provenientes del campo castrense para aplicarlos en la gestión y conducción de sus actividades comerciales (Chiavenato, 2009). De acuerdo con Castro Monge, (2010), la estrategia puede entenderse como la orientación de acción de una organización en el largo plazo, cuyo propósito es generar ventajas competitivas mediante una adecuada articulación de sus recursos en un entorno dinámico. El ámbito de la administración, esto implica no solo la definición de una visión clara compartida, sino también una comprensión profunda de la realidad organizacional, la identificación de acciones concretas y la conducción deliberada hacia procesos de transformación que aseguren la adaptabilidad y sistenibilidad institucional.

Administración del cambio

El cambio sucede todo el tiempo, implica movimiento, transformación, sustitución e inclusive termino de alguna situación. Puede ocurrir de manera inesperada o planeado, de esta manera se elige la rapidez con que va a ocurrir o si

se requiere que aparezca de forma gradual. El cambio es el principal factor en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. En este contexto, la implementación de cambios organizacionales o culturales requiere una preparación de las personas involucradas; de lo contrario, la estrategia propuesta no lograrán resultados esperados, ya que los individuos no habrán interiorizado dichos cambios un lo habrán incorporado a sus prácticas cotidianas.

Los cambios son aceptados o rechazados, de aquí la importancia de crear situaciones que permitan sobrellevar el cambio en la organización de manera positiva. Para ello se requieren líderes en los equipos de trabajo capaces de administrar el cambio entre los trabajadores, el cliente o los proveedores. Chiavenato (2011) refiere a los individuos que facilitan la los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones como agentes de cambio, ya que, aunque pareciera que el cambio planeado no tiene dueño, sí lo tiene y pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos (p. 423).

2.1.5. Comunicación Organizacional

La comunicación constituye un proceso esencial mediante el cual los individuos intercambian información y generan significados compartidos. Esta dinámica posibilita la creación de vínculos interpersonales, al tiempo que facilita la expresión de emociones, la transferencia de conocimientos y la interacción mediante intercambios con valor simbólico. En el contexto de las organizaciones, la comunicación es fundamental, ya que funciona como un mecanismo que enlaza e integra las diferentes áreas y tareas, facilitando así una coordinación eficiente (Chiavenato, 2011).

(De Castro, 2014), señala que la comunicación organizacional es aquella que se genera dentro de las instituciones y constituye un componente esencial de su

cultura y de sus normas internas. Por esta razón, es fundamental que exista una interacción constante y efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, incluyendo la comunicación entre funcionarios, entre superiores y subordinados, así como entre los directivos y el conjunto de la organización.

2.1.6. Liderazgo

Herrera-Borrero et al., (2016), sostiene que los estilos de liderazgo no son rígidos, sino que varían según las circunstancias que enfrentan cada líder. En este sentido, muchas organizaciones diseñan modelos de competencias para identificar y formar líderes potenciales, los cuales consideran aspectos técnicos, cognitivos, de inteligencia emocional y de impacto en la rentabilidad.

El liderazgo y la administración son conceptos distintos, el primero consiste en ejercer autoridad, dirigir al equipo de trabajo mediante el ejemplo, hace avanzar a la gente hacia objetivos compartidos, crea armonía conectando con los individuos, valora el trabajo de los demás y los vuelve participativos, demuestra inteligencia emocional. Mientras que el segundo concepto refiere a planear, ejecutar, dirigir, controlar, evaluar, gestionar recursos humanos y económicos de manera eficiente y eficaz.

2.1.7. Equipos de trabajo

Según Katzenbach, (2011), se promueve el trabajo en equipo como un factor clave para el logro del desempeño organizacional, partiendo de la premisa de que ambos elementos son inseparables. Se considera que cuando existe una auténtica cultura de trabajo colaborativo, se fortalecen valores fundamentales como la escucha activa, respuesta constructiva ante diferentes puntos de vista, el otorgamiento de beneficios de la duda, el apoyo mutuo y el reconocimiento tanto de los intereses como de los logros de los demás.

Por tanto, los equipos de trabajo en las organizaciones se integran por individuos que buscando cumplir con sus actividades integran las de los compañeros que les rodean y tienen las mismas asignaciones. De esta manera se

requiere comunicación, intercambio de información y conocimientos, desarrollando un compromiso real con su grupo, un equipo de trabajo exitoso propone caminos a seguir para lograr los objetivos comunes.

2.1.8. Motivación

La palabra motivación proviene de la etimología del latín *movere* que significa movimiento, como un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, representa elementos importantes para comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2011). Existen distintas teorías sobre la motivación, sin embargo, la más distinguida es la de Maslow, basado en la pirámide de necesidades humanas, estas están ordenadas desde las fisiológicas, hasta las sociales. Mientras que la de Herzberg habla de dos factores: las de higiene, haciendo referencia a los lugares de trabajo, el ambiente, clima organizacional, oportunidades laborales, relaciones entre equipos de trabajo y por otro lado los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él.

Por su parte, Gallardo et al., (2007) señala que es significativo diferenciar el concepto de motivación y satisfacción. Mencionando que la satisfacción se puede considerar el cumplimiento de un deseo u objetivo y la motivación, a diferencia, hace referencia a lo que impulsa al individuo a intentar cumplir ese mismo deseo u objetivo.

2.1.9. Administración Pública

Cárdenas (2000), afirma que “La Administración Pública es el campo de estudio que analiza cómo se diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas, cómo funcionan las organizaciones del Estado y cómo interactúan con los ciudadanos y otros actores sociales. Epistemológicamente, se configura como una ciencia social aplicada que busca no solo describir, sino también mejorar la acción gubernamental.”

2.1.10. Innovación en el sector público

(Serrat, 2017), sostienen que “La innovación en el sector público es la creación e implementación de procesos, productos o servicios nuevos que tienen como objetivo mejorar los resultados públicos, ya sea mediante una mayor eficiencia, mejor calidad, acceso ampliado o mayor capacidad de respuesta ante las necesidades ciudadanas”

Dentro del sector público la innovación es un concepto que ocupa un campo importante, ya que organizaciones se mantiene inmersa en el proceso cíclico, debido a que pertenecen a una sociedad que se encuentra en constante evolución y movimiento, por lo que requieren mantenerse a un nivel adecuado para la población. Es importante mencionar que, el sector público lucha por ser un ente adaptable a lo que las tendencias sociales le marcan, lo que lo lleva a experimentar e innovar con la creación en que se brindan los servicios, así como la optimización en la transparencia y la comunicación, incluyendo los procesos burocráticos, actualización de leyes y normas con nuevos métodos y herramientas.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Desarrollo organizacional

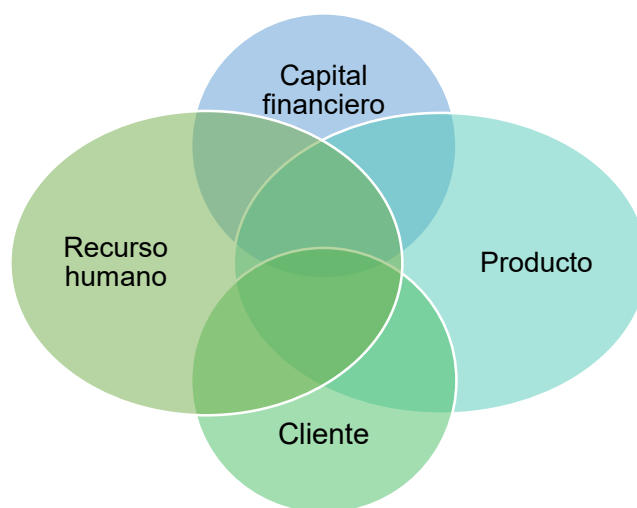
La historia nos muestra que el humano siempre ha requerido de la organización para poder sobrevivir, está en su naturaleza el ser un ente sociable que necesita pertenecer a grupos que busquen los mismos objetivos. Las organizaciones desde antaño se han presentado en el ámbito familiar, educativo, gobierno, y comercial. Con el paso del tiempo y a raíz de la revolución industrial es que dichas organizaciones han ido madurando conforme la sociedad va cambiando, dando como resultado organizaciones tan complejas como las que conocemos ahora.

Tañski (2004), menciona que la organización formal, se refiere al sistema que posee tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad

específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Actualmente toda organización, sin importar si es pública, privada o privada o de servicios, industriales o comerciales, está integrada por cuatro agentes (recurso humano, capital financiero, producto, cliente), sobre los cuales depende ampliamente su funcionalidad, y si llegase a fallar alguno de ellos el sistema se vería afectado pues pierde la integración equitativa entre sus componentes.

Figura 1

Factores que integran las organizaciones



Nota: elaboración propia adaptado a ITESM-online 2012

En el ámbito administrativo el concepto de organización de acuerdo con Sánchez Ambriz, (2009), la coordinación dentro de una organización consiste en articular de manera eficiente las actividades de todos sus integrantes, con el objetivo de optimizar al máximo los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles, en función del cumplimiento de sus fines, metas y objetivos institucionales.

Alejandría-Castro et al., (2023) menciona que mediante un proceso analítico e interpretativo aplicado a 22 artículos científicos se acreditaron la importancia de los enfoques, informando que estos pueden ser aplicados en una entidad pública para facilitar la solución de los sucesos irregulares en un momento dado a fin de dar solución a las necesidades de la ciudadanía. Los investigadores aseguran que,

debido a la evolución de la sociedad y los problemas a los que se deben de enfrentar, los organismos públicos deben de adaptarse y si hay ausencia de enfoques y estrategias, se presenta el riesgo de que el desempeño de la organización no sea favorable. Así mismo, resaltan que las deficiencias de las entidades gubernamentales son constantes y esto requiere la debida aplicación de métodos, herramientas y técnicas idóneas.

En este sentido, como lo menciona las organizaciones son altamente complejas ya que dependen del ambiente que les rodea, por lo que son influenciadas por el tiempo y el espacio, además de que reaccionan entre ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además una enorme diversidad. Como ya menciona el autor, las organizaciones son cambiantes, lo que es aceptado, ya que con el paso de los años se han presentado transformaciones evidentes permitiendo su clasificación en eras en: industrialización clásica, neoclásica y de la información. A continuación, se muestran las características para cada una de ellas.

Figura 2

Evolución de las organizaciones

Era de la Organización	
Era de la Industrialización clásica: 1900 - 1950	La estructura organizacional de este periodo se caracterizo por un formato piramidal y centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes
Era de la Industrialización neoclásica: 1950 - 1950	Surgio la organización matricial para adpatar y revivir el antigua y tradicional organización funcional. Ademas del enfoqu matricial se agrego un esquema lateral de departamentalizacion por prodcutos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un "tubo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovacion y dinamismo y asi alcanzar mayor competitividad
Era de la Información 1990 - Epoca actual	Su característica principal son cambios rapidos, imprevisibles e inesperados
	La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a los organizaciones la agilidad, movilidad e innovacion necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia
	Ya no se trata de administrar personas, sino la administrar con las personas, este es el nuevo espiritu y la nueva concepcion
	La monedad del fututo no es financiera, si no capital intelectual
	El recurso mas importante de las organizaciones se encontrara en la cabeza de las personas

Nota: *Elaboración propia adaptado de Chiavenato (2011)*

Por varios años se tuvo la firme creencia que el capital financiero y las inversiones era el eje principal de las empresas, caracterizando al obrero como fuerza laboral únicamente, cayendo inclusive en actos de injusticia y faltas a las leyes laborales, pues la productividad era el tema central de las organizaciones. Se tenía la idea que aumentando el capital financiero era que las organizaciones mostraban desarrollo, por lo tanto, si no se veía reflejado crecimiento en el capital indicaba que la empresa estaba destinada al fracaso, dejando la responsabilidad de las fallas a la capacidad laboral del trabajador.

Frederick Taylor pionero de la administración científica en su reconocida obra *“Principios de la Administración”* plantea la manera de elevar la productividad y destaca que se logra reduciendo el tiempo perdido de los obreros aprovechando a la máxima potencia tanto las máquinas como a los empleados, mencionaba que la manera de aumentar la productividad era eficientizando a los empleados. Taylor quería demostrar mediante estudios de tiempos y movimientos que se podía ser más eficiente si se hacía de manera más rápida una tarea mediante movimientos programados, evitando la improvisación (Gelis Guzmán & Noya Saltarin, 2014).

A contra parte de la idea de Taylor, George Elton Mayo presenta una nueva teoría (teoría de las relaciones humanas) sobre cómo administrar las organizaciones, la cual radica en la necesidad de empatizar y democratizar la administración, dejando de lado conceptos rígidos y mecanicistas coincidentes con la teoría clásica, teniendo como base el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, integrando conceptos de psicología y sociología. Dicha teoría fue aplicada en la compañía estadounidense Western Electric Company en Hawthorne Chicago, convirtiéndose en un parteaguas en temas de administración y organizaciones.

A raíz del trabajo de Elton Mayo se comenzó a descentralizar la visión del obrero como fuente productiva y el capital como la única base sólida de una empresa. Con el paso del tiempo surgió la identificación de otros aspectos que

formaban parte de las organizaciones, tales como, los objetivos, misión, visión, valores, recursos tanto humanos como financieros, se integraron conceptos de clima organizacional, cultura organizacional, además de identificar las estrategias como pilar en la dirección de una organización. A la suma de estos aspectos se le conoce como Desarrollo Organizacional.

Fue a partir de los años 40, que investigadores de las ciencias humanistas comenzaron a apropiarse el concepto de DO, pues observaron que los beneficios de la implementación daba como resultado desarrollo y madurez a las empresas ya instituidas, inclusive potencializaba organizaciones posicionándolas en los mejores lugares a nivel mundial, además Chiavenato comparte que las organizaciones continuamente planeaban y aplicaban cambios buscando mejorar su desempeño siendo el DO la herramienta óptima para lograr el objetivo .

Archilles de Faria Mello, (2004) concede los esfuerzos del DO dirigidos a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, teniendo el inicio en los trabajos de Leland Bradford y Ronalds Lippitt en 1945, en Estados Unidos, fundando el Laboratorio Nacional de Entrenamiento. Otros de los investigadores a los que se le apropia el inicio del DO es a Richard Beckhard en conjunción con Richard McGregor, quienes en los años 50 aplican los principios de los Grupos T, visualizando la solución del problema de transferencia de aprendizaje en las mismas empresas. De ahí parte la Teoría de X y Y de McGregor.

Torres Fragoso, 2024) en su investigación *El desarrollo organizacional como estrategia para recuperar la legitimidad del Estado en Latinoamérica* comparte que inclusive, aunque el Estado se encuentre conformado por diversas Unidades Administrativas, esto no es impedimento para la implementación de estrategias cuyo enfoque sea la optimización de las instituciones públicas, de manera que las necesidades sociales sean el principal objetivo.

Refiere que la Corporación Latinobarómetro en el año 2023 proporcionó resultados de la percepción social que tiene de la democracia existente en los países de Latinoamérica arrojando un porcentaje de insatisfacción entre el 64% y 12%. Ahora bien, el autor destaca la importancia de impulsar cambios Estatales en las estructuras de las organizaciones, además de transformaciones en los comportamientos de los recursos humanos que en ellas intervienen.

Considera que la aplicación del Desarrollo Organizacional traerá consigo el fortalecimiento de los recursos humanos mejorando de raíz las dependencias e instituciones que conforman los sectores públicos de la región permitiendo una mejor atención a las necesidades y expectativas de una sociedad demandante e insatisfecha.

A continuación, se muestra el desarrollo de investigaciones y estudios aplicados basados en DO a través de los años tanto de manera internacional como en México, de los cuales los autores son pioneros en la aplicación del concepto:

Figura 3

Evolución del DO e investigadores pioneros del concepto a nivel internacional.

Grupos T y Entrenamiento de Laboratorio		
Es la raíz del origen del DO y nació con el propósito de ayudar a los grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo		
Fecha	Investigador	Aportación
1945	Kurt Lewin	Fundación del centro de investigación para las Dinámicas de Grupos
1946	-	Taller de relaciones intergrupo o Training
	Rensis Likert	Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan
1947	kenet Benne Leland Bradford y Ronald Lippitt	Origen del Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el Desarrollo de Grupos
	-	Creación del grupo T y el posterior surgimiento del DO
1952	Robert Tannenbaum y Art Schedilin	Primer programa sin título de capacitación del DO

1957	Chris Argyris	Dirigió sesiones de formación de equipos con la alta dirección
		Miembro del personal del grupo T
	McGregor	Trabajo sobre los problemas de transferencia de habilidades del grupo T y su implementación a la organización
1958 - 1959	Herbert Shepard	Experimentos en las refinerías de Eso relacionados con el desarrollo organizacional
		Primer programa de doctorado dedicado a la capacitación de especialistas de DO
	Robert Blake	Énfasis en las relaciones intergrupales e interpersonales
1959 - 1960	Richard Beckhard	Creación del libro "El lado humano de las empresas"
	-	Surge el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock
	Chris Argyris	Publicación del trabajo Organizacional Development (expresiones equivalentes al DO)

Nota: Elaboración propia, adaptación de ITESM-online (2012)

Figura 4

El DO en México a través de los años

DO en México		
Fecha	Investigador	Aportación
1967 - 1968	Instituto de Estudios Superiores de Monterrey	Seminario de administración de personal
1969 - 1979	Vitro y Hylsa de Monterrey	Primeras generaciones en el área de desarrollo organizacional
		Primera colección de libro sobre DO y asociaciones de DO
1971 - 1972	-	Inscripción de primero mexicanos en el NTL (Nacional Training Laboratories)
1973 - 1974	-	Aplicación de manera directa el DO en empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa e ITESM
1975 - 1976	Universidad de Monterrey	Inicia la maestría en DO
1977	Visa (Monterrey)	Creación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional
1978	-	Un enfoque más integral del desarrollo organizacional
1982 - a la fecha	-	Congreso anual Internacional de DO

Nota: Elaboración propia adaptado de ITESM-online (2012).

2.2.2. Conceptos

Con el paso del tiempo, diversos profesionales han investigado y trabajado conceptos de DO, algunos se enfocan en la mejora continua, planteamiento de estrategias, clima y cultura organizacional, ajuste de procesos, toman la administración del cambio como punto de partida, mientras que para otros el liderazgo y las personas son el punto focal.

Una de las razones por las que se abre campo el DO en la administración de organizaciones son las personas, ya que como se mencionaba con anterioridad en el texto los investigadores replantearon la manera de administrar, pues reestructuraron el enfoque clave que hacía funcional una organización. (Chiavenato, 2011) señala que el DO consiste en un cambio planeado basado en modificar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, insistiendo en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización.

Es notable que la visión de los conceptos mencionados con anterioridad identifica agentes de las organizaciones importantes capaces de elevar una organización o en su defecto estropear o frustrar el desarrollo de la empresa, sin embargo, existe un factor que debe de ser abordado por el DO, puesto que es inevitable, aunque controlable, dicho componente es el “cambio”. Es por esto por lo que, a lo largo de la historia han existido autores que soportan sus investigaciones sobre DO respaldando que con la aplicación del concepto que nos interesa se puede dirigir dicho cambio dentro de las organizaciones.

Vivimos en esta segunda década del siglo XXI, en un mundo de cambio acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También nos encontramos en un mundo en el que estas últimas tienen un papel fundamental (Guízar Montúfar, 2013).

Derivado de ello es que las corporaciones requieren replantear enfoques y estrategias, con el objetivo de mantenerse en un mercado competitivo y ganar una posición adecuada tanto en el ámbito financiero, tecnológico, social, e inclusive ambiental, así como en temas de mercado global ya que cualquier reestructuración dentro de las corporaciones traerá consigo problemas administrativos y humanos.

En este sentido, el DO constituye una aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales con el objetivo de mejorar la salud y la eficacia organizacional usando cierta habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas (Chiavenato, 2011).

Se exponen los objetivos que se buscan con la implementación del DO en las empresas, de manera que los beneficios destaquen en el corto, mediano y largo plazo, brindando solidez a los pilares principales de la organización, esparciendo las estrategias a través de todos los canales de la empresa, de manera que cada recurso humano se sume a las acciones y la información se distribuya tanto de manera horizontal como vertical.

Figura 5

Objetivos del DO,

Crear en la organización una cultura orientada a la solución de problemas	Contar con líderes que no solo dirijan sino que proporcionen a la comunidad conocimiento
Contar con sistemas de información tan completas que sirvan para la toma de decisiones y solución de problemas	Crear confianza entre las personas y grupos de toda la organización
Crear estrategias pertinentes y reales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además de definir los roles y las responsabilidades tanto grupal como individual	Elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas
Fomentar el sentido de pertenencia de los empleados con la organización	Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de "barrerlos debajo del tapete"
Definir las creencias y los valores de la organización	Mejorar o cambiar productos y servicios

Agregar, retener y desarrollar talentos, si es posible implementar planes de carrera	Fomentar la cultura del cambio, disminuyendo la resistencia
--	---

Nota: Elaboración propia, adaptación de (Pariente F, 2010) y (Chiavenato, 2011).

2.2.3. Técnicas del DO

Guízar Montúfar, (2013) divide las técnicas en participaciones clásicas (procesos humanos, tecnoestructurales, administración de recursos humanos y estrategias del medio), e innovadoras, y las clasifica como duras y suaves. Robbins & Judge, (2017), afirman que es importante replantearse la veracidad y confiabilidad de las intervenciones, ya que debido a que se aplica directamente con personas se puede ocasionar afectaciones irreversibles si las intervenciones no se implementan en forma correcta.

Pérez (2016), destaca que la elección de las técnicas organizaciones depende de múltiples factores: el tipo de entidad, los objetivos establecidos, los recursos disponibles, el respaldo que brinde la alta dirección de todas las partes involucradas. En su propuesta metodológica para el diagnóstico organizacional, se identifican como técnicas fundamentales, aplicación de encuestas, fortalecimiento de equipos, dirección de objetivos, procesos de consulta, círculos de calidad, análisis transaccional.

La aplicación de las técnicas antes mencionadas requiere de destrezas por parte del agente de cambio, ya que las situaciones pueden tornarse conflictivas, además de que deben de manejarse con total discreción, cautela, responsabilidad, confidencialidad de manera el agente de cambio mantenga la credibilidad que se requiere para que el Desarrollo Organizacional sea aceptado.

2.2.4. El DO en el sector público

Específicamente hablando del DO en las organizaciones públicas, Bolaños Garita (2011) indica que la Administración Pública es mucho más que las metas de recaudación financiera, que los presupuestos establecidos o la contabilidad, el control, los procedimientos, las relaciones, estructuras organizativas formales o,

incluso, el comportamiento o conducta de la burocracia que la compone, así como los procesos decisorios, que también tienen una importancia significativa.

En este sentido, menciona que repetidamente las reorganizaciones administrativas han generado un impacto negativo en las organizaciones y se predisponen al término cambio, ocasionando sentimientos inmediatos tales como: tensión y nerviosismo; este aspecto emocional presente en cualquier funcionario hace que este se preocupe por la alta posibilidad de perder su trabajo o las prestaciones laborales.

El municipio al ser la institución pública más cercana a la ciudadanía se espera que sea capaz de responder a las necesidades del usuario. De acuerdo con Cruz Meléndez (2010) la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la Administración Pública de los municipios debe tener una estructura organizacional que permita cumplir apropiadamente con sus funciones y cumplir con los objetivos establecidos, así una estructura organizacional eficiente será un elemento clave en el desempeño de la Administración Pública Municipal, lo cual se verá reflejado en el bienestar de la población de cada municipio.

Advierte que, que la aplicación del DO en las instituciones públicas debe ser considerado estrategia medular en la administración, siempre con la convicción del mejoramiento institucional general y no solo de unidades administrativas. Además, sugiere que, los individuos responsables de dirigir el DO en el sector público deben de ser personas capacitadas en el tema, pues si pretendieran aplicar el DO en un municipio tal como se ha hecho en el sector privado, estarían cayendo en un error muy repetido y que llevaría al fracaso la intención de que esta herramienta mejore el desempeño municipal.

Sánchez Ambriz (2009) expone que la rutina es un obstáculo de cuidado pues los individuos usualmente limitan su capacidad cognitiva trabajando de manera automática, sin enfoque o capacidad de análisis, refiriendo a que las personas

recopilan información para tomar decisiones, sin embargo, no la usan creando distorsión en la utilización de la información.

De acuerdo con Cruz Meléndez, (2010) el 45% de los municipios a nivel nacional no llevan a cabo acciones de evaluación de proyectos, el 54% no tiene algún tipo de sistema de administración de recursos materiales y de inventarios, y el 74% de los municipios no cuentan con planes de desarrollo escrito. Estos índices reflejan la débil administración que se presenta en el sector público, principalmente porque los directivos no cuentan con los conocimientos administrativos gerenciales.

El Gobierno de la Ciudad de México declara que las Instituciones gubernamentales requieren de constante mejora de la gestión pública con cada proceso, y en este sentido la Coordinación General de Evaluación, Modernización y Desarrollo Administrativo es la unidad administrativa competente de la Secretaría de Administración y Finanzas con las facultades para diseñar, difundir e impulsar la aplicación de políticas y medidas administrativas para el mejoramiento y la modernización de la organización y el funcionamiento los Órganos de la Administración Pública y Órganos Administrativos de la Ciudad de México.

2.2.5. Diagnóstico Organizacional

Con el uso de técnicas como el diagnóstico se logran esquematizar aspectos que teóricamente se encuentran fragmentados (estrategia, toma de decisiones, motivación, comunicación), lo cual arrastra a vincular aspectos que usualmente no se toman en cuenta y que deberían ser analizados tanto en el ámbito interno como en el externo a la organización. Vázquez G & Espinosa Pérez (2015) propone dos enfoques del diagnóstico organizacional: uno centrado en el aspecto funcional y otro en el aspecto cultural. Por otra parte, es importante enfatizar que Bravo Rojas et al., (2019), mencionan que el diagnóstico organizacional es un estudio altamente especializado y es requerida por toda organización como base para evaluar la situación estratégica que será aplicada en una empresa buscando reflejar como primera instancia los problemas, potencialidades y el crecimiento.

El objetivo principal es de brindar al interesado una escena general de la empresa la cual desea alcanzar eficiencia a través de cambios sustanciales. La implementación de DO se da en tres etapas: *recopilación de datos*, *diagnóstico organizacional* y acción de intervención, con la implementación se busca identificar preocupaciones y problemas, las consecuencias, conocer las prioridades, así como las metas y los objetivos, y en el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.

Entender una organización, lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía., permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. Se debe de tener en cuenta que existen riesgos durante la recopilación de datos, así como en la selección de estrategias a ser implementadas, debido a ello se debe de ser muy cauteloso con las palabras empleadas y las actividades que se pongan en práctica dentro de la organización como parte del diagnóstico.

2.2.6. Elementos del Diagnóstico Organizacional

Rodríguez-Sánchez (2020) proponen tres tipos de herramientas que deben de ser parte de un diagnóstico organizacional, de manera que mediante su implementación se logre la eficiencia organizacional.

- Herramientas conceptuales: conocer conceptos, modelos y teorías sobre el funcionamiento de las organizaciones, así como el comportamiento dentro de ellas.
- Técnicas y procesos de medición: requieren contar con un instrumento de medición que permita organizar los datos acerca del funcionamiento de la empresa que se estudia, así como contar con indicadores certeros.
- Tecnologías del cambio: A través, de los instrumentos de recolección de datos, aunado al conocimiento teórico, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento, logrando la eficiencia.

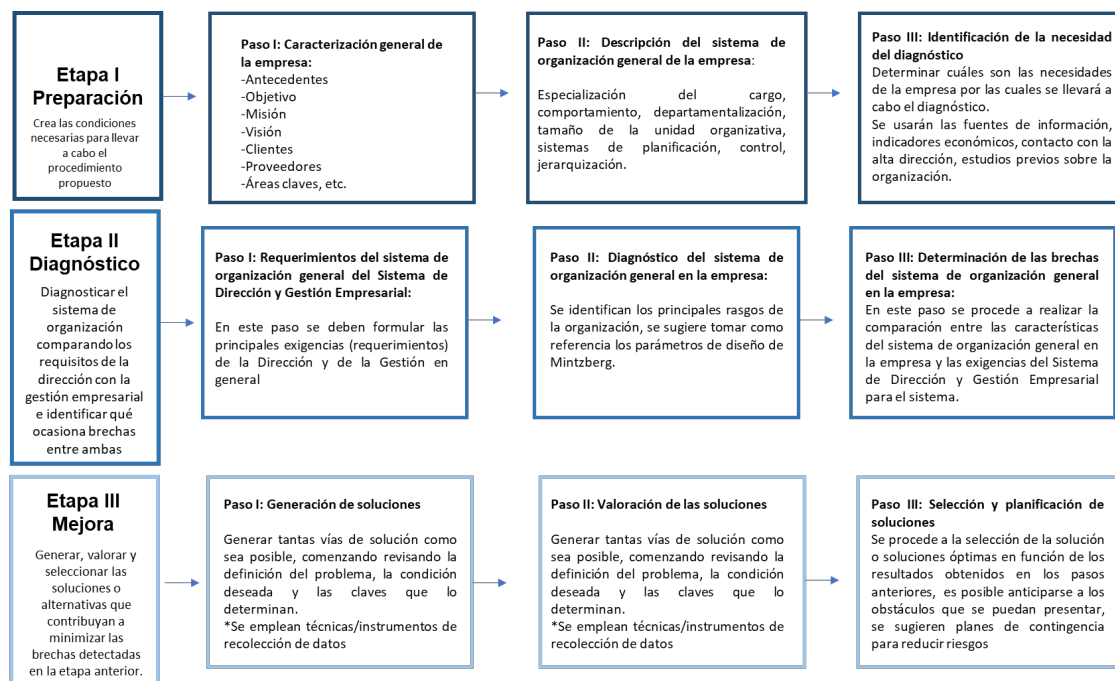
Para Pont Vidal (2016), todo diagnóstico es situacional, pues en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso, en el que el conocimiento de teorías y modelos acerca del “deber ser” de todos los procesos y procedimientos que involucran las estrategias de una organización, de esta manera se pueden definir las variables de estudio y mediante las herramientas de recolección obtener información servible.

2.2.7. Proceso del Diagnóstico Organizacional

En el proceso de un diagnóstico es necesaria la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización en donde se poponen ciertos pasos divididos por etapas los cuales indican el proceso de realizar un diagnóstico organizacional general, en cada etapa se desglosan las actividades a llevar a cabo en cada una de ellas. A continuación, se muestran dichas etapas.

Figura 6

Proceso del Diagnóstico Organizacional



Nota: Elaboración propia.

Rodríguez-Sánchez, (2020) presenta cinco perspectivas desde las que se puede realizar un diagnóstico:

1. Perspectiva Societal: Evalúa las funciones y los procesos organizacionales, así como los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad.
2. Perspectiva ejecutiva: Estudia a los que gestionan la organización y son responsables de su dirección ante los socios y propietarios.
3. Perspectiva subsistemas: Analiza las formas en que se relacionan los diferentes departamentos, subsistemas o áreas que conforman la organización.
4. Perspectiva de grupos informales: Interesada en detectar los grupos y sus dinámicas, identificando si estos facilitan o dificultan la eficiencia de la organización.
5. Perspectiva individual: Analiza a las personas que trabajan en la organización o las que se relacionan con ella (clientes, proveedores, etc.). Se busca la eficiencia en el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas tanto dentro como fuera de la organización.

Por otra parte, Pont Vidal (2016) propone que el proceso de diagnóstico se centre en los elementos que se describen a continuación:

1. Análisis del entorno: Aplicación de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) método que surge en los años sesenta y que actualmente es de gran importancia en las empresas y ha perdurado la aplicación, siendo una de las herramientas más utilizadas en la administración.

2. Direccionamiento estratégico: Análisis del diseño e intervención organizacional, muestra el desempeño a largo plazo.
3. Cadena de valor: Evaluación de la cadena de valor iniciada por Porter, vigente a la fecha.
4. Activos intangibles: Se incluirán los activos intangibles desde la perspectiva financiera.
5. Investigación de las necesidades y expectativas de los clientes en la gestión actual
6. Gestión humana: Importante evaluar la gestión humana en la organización, así como el trabajo en equipo.
7. Sistemas de información y tecnología: Evaluar los sistemas de información y tecnología tanto de manera interna en las empresas, como la relación con el exterior.

En el establece que, en una época de cambios constantes, una organización ágil, con capacidad de respuesta veloz, así como trabajadores calificados, permiten desarrollar nuevas categorías que permitan analizar los cambios sufridos dentro de las empresas. Además, existen tres categorías que permiten explorar al organisto estudiado de acuerdo con sus necesidades y complejidades: funciones cruzadas, cadena productiva y cadena de valor

2.2.8. Liderazgo

El liderazgo se ha convertido en un punto crucial dentro de las organizaciones sobre todo en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. En una organización, el liderazgo y la dirección, poseen igual importancia, debido a que, si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización (Torres Fragoso, 2024).

Diferentes ciencias abordan el tema desde su punto de vista, es así como la antropología lo asume como una evolución del hombre obligada, la psicología como un proceso personal del individuo, y la sociología dentro de la dinámica de grupos.

Las personas en cierta dirección por medios no coercitivos, mientras que hay líderes que están enfocados en los cambios y no pierden de vista construir relaciones de confianza con las personas de su equipo de trabajo (Torres Fragoso, 2024). En el mismo orden de ideas, (Chiavenato 2009) determina que un líder eficaz es una persona que se relaciona, entra en contacto con los demás y está muy visible para todos los miembros de su equipo y de su organización.

2.2.9. Características de un líder

Mumford et al., (2000), propone tres características esenciales que deben de estar presentes en un individuo para que sea considerado un buen líder organizacional. Las habilidades son las siguientes:

- (1) Habilidades para la solución de problemas complejos
- (2) Habilidades para construir la solución de esos problemas
- (3) Habilidades de juicio social

Es trascendental resaltar las conductas y tratos que no pueden ser gestionados y que van mucho más allá de la dirección ya que requieren ser conducidas, facilitadas, alentadas, apoyadas, tutoradas o entrenadas, y es que muchos autores debaten entre si el líder nace o se hace, y aunque, es verdad que los rasgos de la personalidad influyen en que un líder sea innato, también sería cierto mencionar que la falta en el desarrollo de las habilidades podría ocasionar la pérdida o estancamiento de las mismas.

Hernández-Ruíz, (2018), refiere que es necesario que un líder desarrolle competencias y conocimientos técnicos que refuercen su habilidad de comunicación, perfeccionando el modo en que transmite mensajes, especialmente de cuidando se emitan de manera creíble y positiva. Con dichas habilidades se

busca lograr que el colaborador desarrolle sentimientos de confianza, identidad institucional, sentido de superación y capacidad de desarrollo laboral y el reconocimiento del ser humano a una visión que proyecte la institución en el tiempo.

2.2.10. Teorías del liderazgo

2.2.10.1. Teoría de los rasgos

Esta teoría se origina a principios del siglo XX cuando se comenzó a hablar de personalidad y conducta, su enfoque central era la identificación de las características que presentaban los líderes, aquellas personas que tenían cierta facilidad de palabra con la gente y era evidente la compatibilidad con las masas creando empatía, dando como resultado que se les siguiera fomentando cambios positivos en las organizaciones de manera que se logaran los objetivos planteados por la gerencia.

De acuerdo con Montaña Sinisterra et al., (2009), la teoría de los rasgos se refiere a los elementos naturales presentes en cada individuo como el temperamento, la adaptación, la labilidad emocional y los valores. Dichos rasgos deben de presentarse en cierto grado en las personas ya que ayudarán en la identificación de la eficacia en el liderazgo.

Figura 7

Rasgos y competencias relacionadas con el liderazgo efectivo

Rasgo/habilidad/competencia	Descripción
Impulso	Motivación para seguir objetivos
Motivación para liderar	Poder social para influir en las personas
Integridad	Confianza y voluntad para crear acciones
Auto confianza	Para impresionar y ganar el apoyo
Inteligencia	Procesamiento de información, análisis, visión
Conocimiento del negocio	Por medio de las ideas generarán éxito en la organización
Inteligencia emocional	Persona capaz de analizarse, sensible, capaz de adaptarse

Nota: Elaboración propia, adaptación de Chiavenato, 2009.

2.2.10.2. Teoría del comportamiento

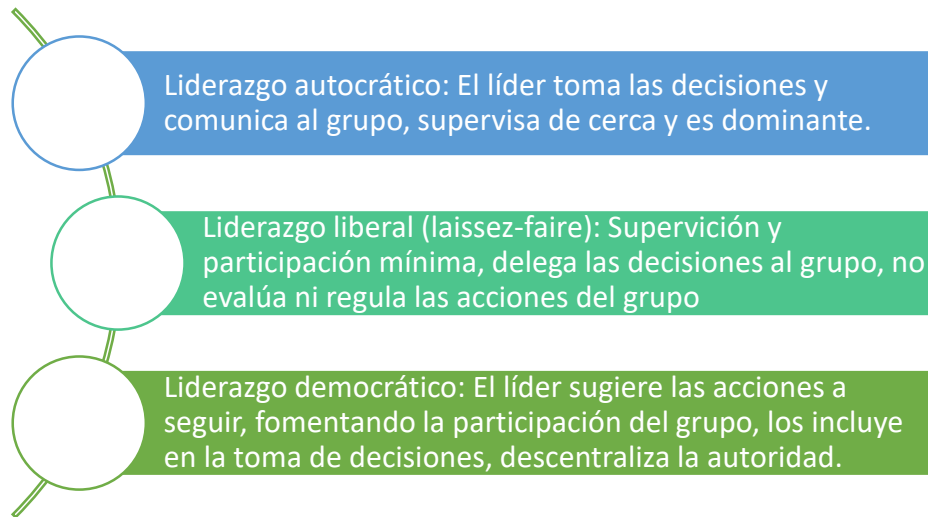
Castaño Sánchez (2013), comparte en su obra nombrada, un nuevo modelo de liderazgo por valores, que los líderes se pueden clasificar de acuerdo a sus cualidades o estilos personales, además de los patrones de comportamiento presentes.

En la Universidad de Iowa en la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de

liderazgo. Esta investigación fue una gran contribución al movimiento conductista y dio paso a un ciclo de investigaciones encaminadas al comportamiento humano y no a los rasgos de la personalidad (Chiavenato, 2009).

Figura 8

Estilos de liderazgo Universidad de Iowa



Nota: Elaboración propia, adaptación de Chiavenato, 2009.

Ohio State University en 1950 fue la principal sede donde se reveló que los seguidores distinguen la conducta de su líder de dos formas independientes: grado de sensibilidad del líder y grado de responsabilidad de los subordinados. Dichos resultados se identificaron debido a la implementación de instrumentos de medición (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

En cuanto a la clasificación Yukl, (2008), menciona que no se ha determinado a ciencia cierta cuáles categorías conductuales que son significativas y la clasificación es demasiado abstracta para servir de base a la comprensión de cómo los líderes manejan los requerimientos específicos de los roles que ellos desempeñan. Ha planteado que para identificar a un líder eficaz o ineficaz han tenido que transcurrir 50 años, teniendo de por medio cientos de estudios en los que se ha correlacionado

las conductas del liderazgo, indicadores de eficacia, experimentos de laboratorio y experimentos en campo.

Figura 9

Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas,

Liderazgo orientado a las tareas	Liderazgo orientado a las personas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comportamiento orientado a finalizar el trabajo. ➤ Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo. ➤ Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo. ➤ Define con claridad las normas de trabajo. ➤ Procura completar el trabajo. ➤ Monitorea los resultados del desempeño. ➤ Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo. ➤ Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas. ➤ Desarrolla relaciones sociales con los subordinados. ➤ Respeta los sentimientos de las personas. ➤ Es sensible a las necesidades individuales. ➤ Muestra confianza en los seguidores. ➤ Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Nota: Elaborado a partir de Chiavenato 2009.

La rejilla gerencial, The Managerial Grid o Grid Gerencial fue creada por Robert R. Blake y Jane Mouton en 1964, con la finalidad de identificar el modo de liderazgo que estaban empleando los gerentes o líderes de las organizaciones. De manera que el objetivo de estudio se basa en aquellos dirigentes de los grupos de interés de las organizaciones. Blake y Mouton con esta técnica desarrollaron un punto de vista bidimensional o de dos ejes, uno es el vertical donde refiere el interés del líder por las personas y el eje horizontal, en el cual expresan la preocupación por la producción. La implementación de este modelo permite medir el interés del líder por las personas y las tareas.

La rejilla muestra un modelo basado en cinco formas de liderazgo, situados en una rejilla que tiene un eje vertical y uno horizontal. Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa inquietud y el nueve una elevada. Las dimensiones planteadas por Blake y Mouton, son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecían incluyó

la existencia de 81 posibles estilos del liderazgo (Rodriguez et al., 2024). En este sentido, se describen los cinco más destacables:

•Estilo de liderazgo 1.1: puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.

•Estilo de liderazgo 9.1: refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo mínimo por las personas.

•Estilo de liderazgo 1.9: refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.

•Estilo de liderazgo 5.5: refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.

•Estilo de liderazgo 9.9: representa el estilo de liderazgo óptimo refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

En la figura 10 se puede observar la rejilla propuesta por Blake y Mouton, en ella se representan los estilos de liderazgo, el en centro se encuentra el estilo de liderazgo ideal (5.5), ya que sugiere que es el punto de equilibrio entre la importancia del trabajo y la satisfacción de nuestro equipo de trabajo, de manera que se pongan en práctica acciones que permitan cumplir con los objetivos encomendados logrando un ambiente de trabajo de respeto, confianza y que permita contar con una relación profesional facilitando la resolución de problemas, así como la opinión o exposición de sugerencias.

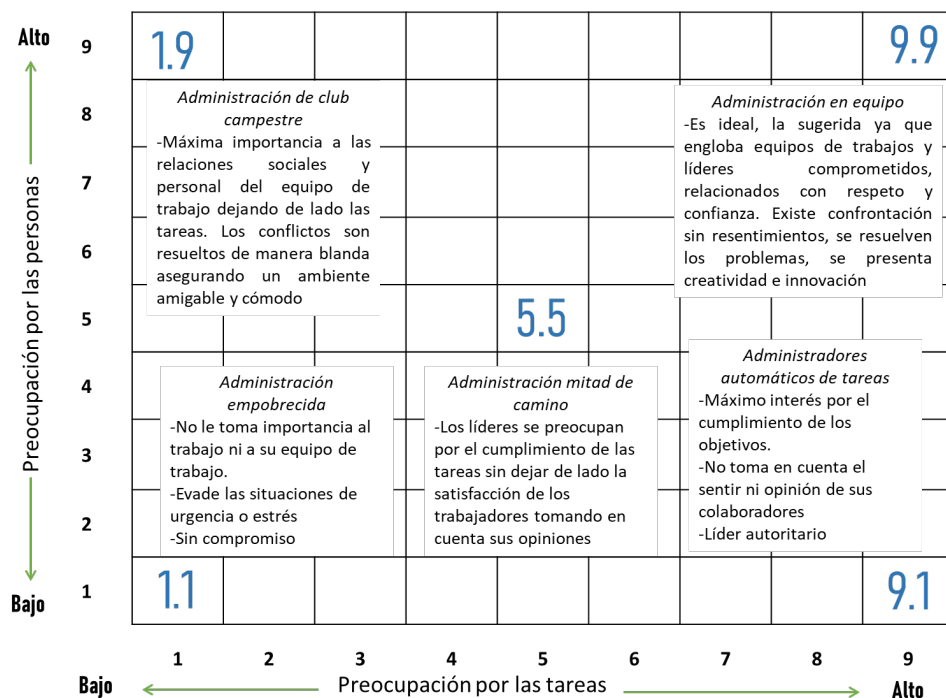
En su contra parte se muestra en el estilo 1.1 un liderazgo pobre tanto en técnicas de administración como humana, demostrando un líder carente de responsabilidad, profesionalismo y empatía. Así mismo, en el estilo 1.9 se demuestra un líder al que las relaciones sociales tienden a ser más importantes que el cumplimiento del trabajo. Por consiguiente, en el otro extremo se tiene el estilo 9.1, en este podemos analizar que el líder demuestra un liderazgo estricto, autoritario y poco humanista, ya que el cumplimiento de los objetivos y el incremento

de la producción es su principal propósito, no admite opiniones y la satisfacción de sus trabajadores es la menor de sus preocupaciones.

En la parte superior derecha encontramos el liderazgo óptimo o deseado (9.9) pues maximiza sus acciones en ambas direcciones, tanto en ejercer técnicas administrativas que encaminen al aumento de la producción, así como la satisfacción y relación del equipo de trabajo.

Figura 10

Modelo de rejilla gerencial, Elaboración propia adaptación de López, 2013 y García-Solarte, 2015



Nota: Elaboración propia adaptación de Robles-López, 2020 y García-Solarte, 2015.

2.2.10.3. Teoría de contingencia o situacional

El modelo de la contingencia propuesto por Fred E. Fiedler en 1967 y plasmado en su obra Una teoría de la eficacia del liderazgo, incluyó la aportación de las teorías

previamente descritas, tanto las basadas en los rasgos como las teorías conductuales, y agregó una nueva variable: la situación.

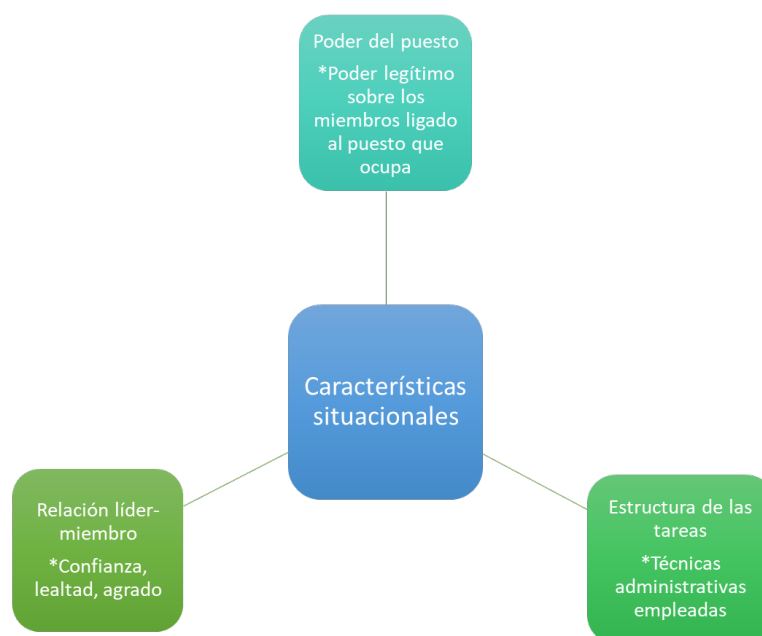
Yukl (2008), complementa el modelo propuesto por Fred E. Fiedler refiriéndose a él como Enfoque Situacional destacando la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo. Las principales variables situacionales integran las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno.

El creador de la teoría de la contingencia es Fiedler en 1967, fue uno de los investigadores antecesores del liderazgo y proponía que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y de la situación. En este modelo se hace referencia al porqué muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras (García-Solarte, 2015).

El modelo situacional, destaca las tres características situacionales que considera determinantes para una buena dirección: relación líder-miembro, indicando cuánto les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas; finalmente, poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa.

Figura 11

Variables situacionales propuestas por Fiedler (1967)



Nota: Elaboración propia, adaptación de García-Solarte, 2015

Una segunda línea de investigación son los estilos de liderazgo propuestos por Fiedler, la cual busca identificar aquellos componentes de la situación que "moderan" la relación entre los atributos del líder (por ejemplo, rasgos, competencias o conducta) y la eficacia (Yukl, 2008). Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas, estos tipos de liderazgo parten de las variantes referidas con anterioridad.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la metodología empleada para la medición de dichos estilos fue un cuestionario llamado "escala de preferencia de un colaborador", se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Un alto grado de EPC indica preferencia por las relaciones, mientras que bajo EPC hace referencia a que lo primordial es la realización de tareas.

Figura 12

Escala de preferencia de un colaborador



Nota: , *Elaboración propia, adaptada de Chiavenato, 2009.*

García-Solarte (2015), complementa que en el enfoque de contingencia se da mayor peso a la madurez de los seguidores, además de que es necesario determinar el estilo de liderazgo que se va a implementar, pues ello va a determinar el éxito. Los niveles propuestos por los autores son los siguientes:

N1: Es mejor para colaboradores con escasa preparación. Asignado a personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo, requiere supervisión constante y que se le indique la actividad inmediata. Elimina toda seguridad sobre las actividades desempeñadas.

N2: Se refiere a los colaboradores que se encuentran poco preparados, sin embargo, cuentan con la motivación y están dispuestos a realizar las tareas que se les asignen. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.

N3: Define a los colaboradores que cuentan con las habilidades, más no desean cumplir con las indicaciones del líder. Se sugiere aumentar la motivación.

N4: Este nivel describe al colaborador deseado, es participativo, cuenta con las habilidades y necesita poca dirección, tiene voluntad y responsabilidad.

Este modelo se muestra un tanto flexible, ya que el propósito radica en acercarse a los trabajadores de manera que el líder muestre apoyo y compatibilidad logrando conexión, encaminando a los colaboradores a la ejecución tanto de metas personales como de los objetivos de la organización. Por lo tanto, la dirección y liderazgo no está completamente definida, sino que de ser necesario se pueden realizar modificaciones dependiendo de la situación.

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Existen cuatro tipos de liderazgo propuestos por House (Chiavenato, 2009), aunque parecieran ser los mismos, las diferencias por mucho se resaltan en el comportamiento del líder.

Liderazgo directivo: Este tipo especifica los planes de trabajo, describe tareas, establece objetivos, así como procedimientos que se llevarán a cabo, y se ejecuta en organizaciones donde las tareas no son claras, de esta manera se equilibra la falta de planeación para el logro de objetivos.

Liderazgo solidario: Se caracteriza por que el líder es afable con su equipo de trabajo, mantiene buena comunicación, y el ambiente de trabajo es agradable. Se presenta en jornadas laborales donde las actividades son muy repetitivas, en demasía cansadas o estresantes, de esta manera se aminora el desgaste que pueden llegar a sentir los trabajadores.

Liderazgo orientado a resultados: El líder confía en las habilidades de los trabajadores, crea continuamente retos, con la finalidad de sacar de una zona cómoda al equipo y dirigirlos a la mejora continua.

Liderazgo participativo: La consulta acompaña en todo momento al líder, toma en cuenta la opinión de su equipo antes de tomar cualquier decisión, de esta manera las personas se sienten incluidas y valoradas.

2.2.10.4. Nuevos enfoques

En los años 80's, los estudiosos en temas de dirección comenzaron a mostrarse muy interesados por las características emocionales y simbólicas del liderazgo. Las diversas biografías coinciden en la aceptación de dos teorías, las cuales, indican el actuar de un líder dentro de la organización, mencionan el liderazgo carismático y el transformacional. Aunque algunos autores refieren que son lo mismo o similares, existen diferencias puntuales.

Liderazgo transformacional y transaccional:

El liderazgo transaccional se da cuando los líderes motivan a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios. Aunque es el mismo Yukl (2008), adiciona la idea de que el liderazgo transaccional puede implicar valores, pero son valores relevantes para el proceso de intercambio, como la honradez, la equidad, la responsabilidad y la reciprocidad.

Por otro lado, el transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores. Burns en el año de 1978 describió un nuevo modelo de liderazgo que ha influido de manera significativa en estas teorías, pero ha habido más investigación empírica de la versión de la teoría formulada por Bass que de cualquier otra versión. Yukl (2008), retoma el modelo de Burns definiendo los dos tipos de liderazgo en función de las conductas componentes utilizadas para influir sobre los seguidores y en función de los efectos del líder sobre los seguidores.

De igual manera, comparte que mediante la aplicación de la teoría transformacional los líderes obtienen la lealtad, respeto, confianza y admiración total, demuestran una motivación exagerada por el cumplimiento de sus tareas, inclusive más de lo que se les asigna. Sin embargo, se puede conjugar con el liderazgo transaccional, de manera que si se coadyuvan ambas teorías podríamos estar hablando de un líder más eficaz.

A lo largo de los años, distintos autores han presentado teorías e investigaciones con aportes valiosos en materia de administración, específicamente para el liderazgo. Lo que da paso a nuevas teorías o investigaciones que se adapten a las situaciones actuales de las organizaciones y les permita lograr contar con líderes en el campo que desafíen los problemas reales.

2.2.11. Inteligencia emocional en el líder

El concepto de inteligencia surge aproximadamente a mediados del siglo XIX, ha evolucionado con el paso de los años a través de distintos estudios de psicometría aplicados por expertos, de ellos se desprenden numerosas teorías acerca de la función mental.

DueñasBuey (2002), afirma que desde que se comenzó a explicar la inteligencia como una serie de procesos cognitivos, surgieron diferentes teorías que encaminaban los enfoques hacia la inteligencia emocional, al mismo tiempo que presenta la teoría de las inteligencias múltiples, la cual separa la inteligencia en seis tipos describiendo las capacidades humanas en cuanto a pensamiento y acción, tal y como se describen a continuación:

1. Inteligencia lingüística: Uso del lenguaje en la comunicación
2. Inteligencia musical: Habilidades rítmicas, canto o interpretación musical
3. Inteligencia lógico-matemática: Habilidad numérica
4. Inteligencia espacial: Percibir el mundo a través de las propias percepciones
5. Inteligencia Corporal-cinestética: Deportes, Artes
6. Inteligencia personal: Engloba el interpersonal como intrapersonal

En investigaciones y aportaciones recientes se comenzó a hablar del capital humano como ser emocional, capaz de expresar sus sentimientos en las organizaciones y, aun así, continuar siendo seres excepcionales desempeñando sus actividades de modo profesional superando los estándares productivos, inclusive permite contar con una diversificación de personalidades dentro de los equipos de trabajo, facilitando la identificación de individuos que consiguen mover las masas ya sea por carisma o presentan cualidades y herramientas de un líder que ha potencializado sus capacidades.

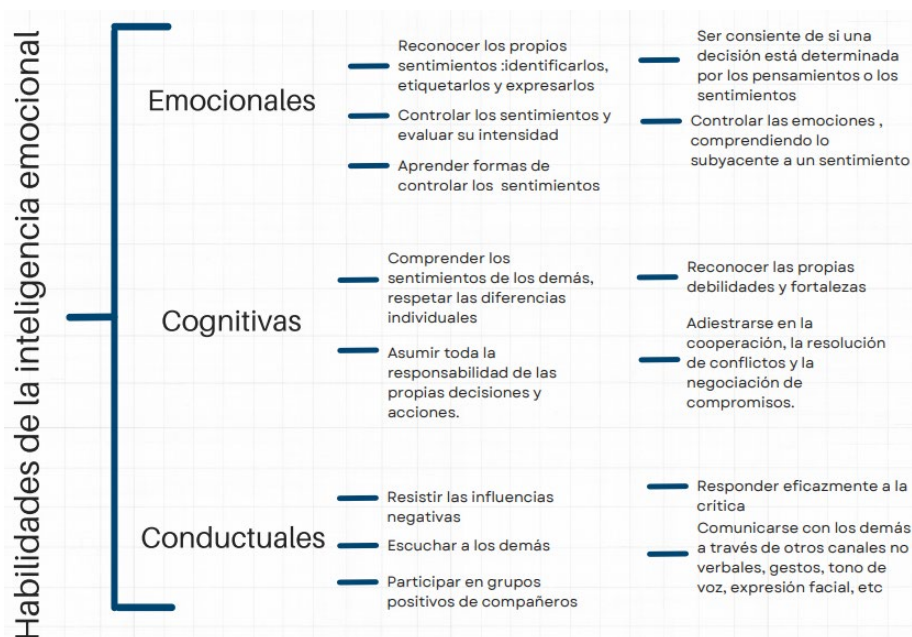
Por otra parte, DueñasBuey (2002), difiere y reconoce a Goleman como el primer autor que conceptualizó la inteligencia emocional considerándola como el más importante de los factores que interviene en el ajuste personal, en el éxito de las relaciones personales y en el rendimiento del trabajo. Su definición de IE fue la siguiente:

“Es una meta-habilidad que determina el grado de destreza que podemos conseguir en el dominio de nuestras otras facultades”

La inteligencia emocional, que se denomina fundamentalmente como una habilidad, también parece estar relacionada con rasgos de la personalidad como la madurez emocional, la supervisión propia, la confianza en uno mismo y la orientación al éxito. Chiavenato (2009) no refiere tal cual, a la inteligencia emocional, sino que describe el concepto de “habilidad emocional” como: dirigir los sentimientos para mejorar el desarrollo personal y la calidad de vida, de ahí que deriva el aprendizaje emocional definiéndolo como la acción que permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo éstos afectan a otros, ayudando a las personas a asumir la responsabilidad por los efectos de los sentimientos.

Figura 13

Habilidades presentes en la inteligencia emocional



Nota: Elaboración propia, adaptación de (Zhang et al., 2013)

Que un líder posea la capacidad de desarrollar inteligencia emocional inclina la balanza a que los individuos que lo rodeen gusten de ser partícipe de su equipo de trabajo, repercutiendo en la productividad y repercutiendo en el cumplimiento de las metas establecidas. (Barbosa Ramírez (2013), señala que las personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas alcanzando sus objetivos, son positivas y presentan un desempeño excepcional tanto en el ámbito profesional como personal.

Es importante reconocer que los líderes eficaces poseen la habilidad de observación tan desarrollada que les permite darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral e intervenir a tiempo cuando dichos empleados presentan signos de desánimo o insatisfacción. Dicho esto, se puede entender que

hay una estrecha relación entre la inteligencia emocional, habilidades sociales y humanas, capacidades técnicas y liderazgo.

2.2.12. Cambio organizacional

Chiavenato (2009), comparte que el cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Se encuentra presente por todas partes a donde uno volteé. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante.

Las empresas en general y los colaboradores enfrentan el reto de innovar y mantenerse competitivos para afrontar la evolución acelerada determinada por la globalización, en los que la incertidumbre, la velocidad de los cambios, el asombro, la interconectividad y la transitoriedad de identidades y vínculos son las características presentes de manera casi obligatoria tanto de manera interna como externamente en las organizaciones modernas (Barbosa Ramírez, 2013).

De igual manera, Sandoval Duque (2014) añade que, en el contextualizando a las organizaciones, el concepto “cambio” suele ocasionar confusión debido a que no habría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados o muchas consideraciones que son completamente diferentes entre sí. En virtud de lo anterior, si el cambio se aplica correctamente, las organizaciones continúan siendo viables y competitiva en un entorno cambiante e incierto.

Acosta R, (2002), clasifica el cambio organizacional en técnicos, sociales, administrativos o estratégicos, mientras que Burnes (2005), en su trabajo *Complexity theories and organizational change*. *International Journal of Management Reviews*, señala dos aproximaciones al cambio organizacional: Cambio planeado y el emergente o súbito.

Las aproximaciones sobre el “cambio” exponen que es inherente que se presente en las organizaciones, ya sea en la parte medular o en procesos simples,

cada área funcional tendrá que definir el nivel de alteración para así, hacerle frente de acuerdo con los objetivos; cada visión del cambio será particular, de igual forma se llamará “cambio organizacional”. En medio de un mundo que se encuentra en un cambio incesante y desarrollo donde las relaciones sociales evolucionan y el mercado es tan volátil sería insostenible para una organización congelar procesos, relaciones y decisiones.

Desde otra vertiente, Zimmermann (2000), comparte que el cambio progresivo en las organizaciones es muy limitado y reversible, si no funciona en cualquier punto es posible retornar a las antiguas costumbres o procesos, ya que se tiene el control. Sin embargo, el cambio organizacional a fondo es irreversible, distorsiona patrones de acción, cede el control y te mantiene al límite de la planificación.

Díaz Barrios (2005), resalta que, en esta época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones han evolucionado de cierta manera que piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores. Los modelos clásicos ya no son opción y resultan insuficientes para lograr los cambios soñados. Pero sin lugar a duda es parte medular de la organización y su participación es fundamental en cualquier parte de la estructura.

El cambio real sólo se da si la gente interviene, sin embargo, la resistencia al mismo es una realidad y es una situación delicada, particularmente debido a que el capital humano tiende a resentir las modificaciones que se dan en las actividades diarias. Las estructuras de las organizaciones deben de estar solidificadas con personas ágiles y flexibles, con capacidad de pronta adaptabilidad ante los cambios; inclusive el cambio comienza cuando las directivas adoptan la actitud de cambiar (Acosta R, 2002).

Zimmermann en su obra *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y herramientas* publicada en el año 2000, explica que el cambio se puede presentar como una forma de buscar aprendizaje organizacional, buscando modificar actitudes y valores de los individuos que conforman la organización. El eje de giro

consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un cambio planificado, para que la organización se haga más inteligente. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando un diseño cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo, complementado con herramientas cuantitativas de análisis. El enfoque cualitativo permite explorar a fondo la complejidad y el contexto del objeto de estudio, considerando la perspectiva de los participantes.

Se utilizó como base la guía de referencia II de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.*, misma que ha sido aplicada de manera sistemática por la institución objeto de estudio. Su uso en esta investigación se justifica tanto por su validez institucional y pertinencia contextual, como por su alineación con los objetivos del enfoque metodológico mixto adoptado (Anexo 1) tabla de correspondencia temáticas elabora por la institución.

Desde la perspectiva de la metodología de la investigación con enfoque mixto (Hernandez Sampieri et al., 2014), la inclusión de instrumentos ya estandarizados dentro de una organización permite aprovechar recursos confiables y previamente validados para obtener información cuantitativa representativa, la cual complementa y triangula los hallazgos cualitativos derivados de entrevistas, observación y análisis documental.

Adicionalmente, en el marco del desarrollo organizacional (DO), el uso de instrumentos internos institucionalizados para evaluar desempeño, clima laboral o percepción del entorno de trabajo es una práctica legítima y recomendable, en tanto estos recursos son reflejo de la cultura organizacional y permiten diagnosticar áreas de oportunidad directamente desde la perspectiva del capital humano (Chiavenato, 2011).

Su aplicación sistemática además refuerza el principio de retroalimentación continua que sustenta el DO como proceso de mejora. Asimismo, el hecho de que el instrumento sea utilizado de forma sistemática por la institución agrega relevancia es decir, lo vuelve más representativo de las condiciones reales de la organización reduce la resistencia de los participantes, pues se trata de un procedimiento familiar, no invasivo y éticamente aceptado por la organización.

El carácter exploratorio de esta investigación se justifica por la escasa sistematización empírica previa en el contexto específico que se aborda. Este tipo de alcance es adecuado para indagar problemas poco conocidos y generar nuevas hipótesis o líneas de análisis (Hernandez Sampieri et al., 2014).

En esta investigación no se consideró necesario realizar una prueba piloto del instrumento de evaluación del desempeño y clima laboral, debido a que se trata de un instrumento institucional previamente validado y aplicado de forma sistemática por la propia dependencia municipal. Esta herramienta, elaborada a partir de los lineamientos emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante la NOM 035, es de uso habitual en la organización y ha sido diseñada para su aplicación directa en contextos laborales del sector público.

Desde el punto de vista metodológico, la omisión de la prueba piloto se justifica plenamente cuando el instrumento en cuestión cumple con criterios de validez de contenido, pertinencia contextual y uso estandarizado, tal como lo señalan Hernández Sampieri et al. (2014), quienes afirman que cuando se utilizan instrumentos preexistentes con evidencia de confiabilidad y validez, no es imprescindible realizar una nueva fase de pilotaje.

Asimismo, dado que la población objetivo del estudio —los seis analistas adscritos al Área de Servicios Generales— es reducida y delimitada, se procedió a la aplicación del instrumento al 100% de la muestra, lo cual asegura una cobertura total de la población de interés sin sesgos de muestreo, lo que además fortalece la

representatividad de los hallazgos y permite integrar de manera directa las percepciones del total de los colaboradores implicados en el objeto de estudio.

Desde el enfoque mixto adoptado en esta investigación, la combinación de datos cuantitativos (obtenidos mediante el instrumento institucional) con técnicas cualitativas como entrevistas y observación no participante permite una triangulación metodológica sólida, donde el uso de instrumentos institucionales fortalece la validez ecológica y la pertinencia operativa del estudio (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Con base en la comparación entre el instrumento institucional (ítems extraídos del archivo Excel) y los ítems de las Guías de Referencia I y II de la NOM-035-STPS, se establece la siguiente tabla de correspondencias temáticas

3.2. Diseño metodológico

La metodología seleccionada desde un enfoque mixto, la cual posibilita contextualizar los hallazgos en la realidad institucional y aplicar con rigor las herramientas de Desarrollo Organizacional (DO). Además de que, la selección de dicho diseño permite presentar la complejidad de un área que contempla procedimientos medibles (cuantitativos), pero sobre todo la percepción humana respecto de su entorno (cualitativo).

3.3. Técnicas de recolección de datos

- Entrevistas semiestructuradas analistas del Área (para identificar percepciones, dinámicas y retos).
- Encuesta de clima laboral emitida y aplicada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de México.
- Observación no participante para registrar la dinámica operativa y relaciones de trabajo.
- Análisis documental (manuales de organización, informes de desempeño, organigrama, entre otros).

- Aplicación de instrumentos del DO, como: Diagnóstico FODA organizacional Matriz de roles y funciones justificar instrumento de DO en la parte de marco teórico.

3.4. Población

Adscrita a la Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro se encuentra el Área de Servicios Generales, la cual se integra de un Jefe de Departamento, una Jefa de Área y seis analistas. Como parte de las funciones principales de los analistas es la atención a la ciudadanía y el desarrollo de los trámites que se ingresan por ventanilla a petición de estos, es pertinente señalar que de los analistas depende el correcto funcionamiento del Área.

Para el presente estudio se seleccionaron a los seis analistas, a los cuales se les aplicaron las herramientas de recolección de datos, además de que fueron objeto de observación directa.

3.5. Muestra

En términos generales la muestra está integrada por seis personas de las cuales 4 son mujeres y corresponden al 66.6%, mientras que 2 personas son masculinos y corresponden al 33.3%, la variable de edad oscila entre los 26-33 años; indicando una población joven. Es pertinente señalar que únicamente una de las analistas es madre, mientras que los cinco analistas restantes tienen relaciones formales y viven en unión libre.

No se omite mencionar que los analistas en comento cumplen con un horario establecido de 8 horas exactas y solamente en un par de ocasiones se les ha requerido de horas extras.

3.6. Descripción de área de estudio

La Dirección de Catastro del Municipio de Querétaro es una Unidad Administrativa enfocada a resolver temas relacionados con la administración de los predios empadronados en su Base de Datos Alfanumérica y que se encuentran

ubicados en la demarcación territorial del municipio, registrando las características cualitativas y cuantitativas de cada Unidad Topográfica.

Actualmente, la Dirección de Catastro está conformada por 70 empleados distribuidos en una Dirección y de manera descendiente tres Departamentos (Técnico, Servicios Catastrales Especializados y Proyectos Catastrales), los cuales contienen seis Áreas (Cartografía, Topografía, Valuación, Fraccionamientos y Condominios, Traslado de Dominio y Servicios Generales).

4. RESULTADOS

4.1. Discusión

Como primer resultado podemos considerar el análisis de la matriz FODA, la cual fue elaborada después de observación minuciosa indirecta a cada uno de los analistas que participaron en este estudio de caso, para ello se determinó por analista la aportación que cada uno ellos brinda a los elementos de la matriz, es decir, las fortalezas, oportunidades, habilidades y amenazas que cada uno representa. Posteriormente, se determinaron los elementos que de manera conjunta duplican o persisten, generando los resultados que se pueden observar a continuación:

Figura 14

Matriz FODA

F O D A	
Fortalezas	Oportunidades
-Conocimiento de procedimientos técnicos -Trabajo en equipo -Disponibilidad -Responsabilidad -Amabilidad -Servicio -Confianza	-Fortalecimiento de conocimientos técnicos -Reconocimientos laborales
Debilidades	Amenazas
-Puntualidad -Administración del tiempo -Orden	-Prestaciones laborales escasas -No hay incentivos laborales -No hay carrera profesional -Falta de aumentos salariales -Rotación de personal

Nota: elaboración propia

De la figura anterior se tiene que, los colaboradores del Área de Servicios Generales poseen habilidades muy similares, el 100% de ellos contribuye con cualidades positivas a las tareas diarias a cumplir, pues el trabajo en equipo, amabilidad, responsabilidad, respeto, esfuerzo en el cumplimiento de los procedimientos técnicos son disposiciones necesarias para el buen funcionamiento

del Área, lo que permite que los roles y funciones asignadas a cada analista se lleven a cabo en tiempo y forma.

No obstante, de manera general se presenta un 25% de descontento laboral, debido a la falta de compromiso o prestaciones hacia el empleado, pues se tienen vertientes que no son tan favorables para el colaborador, como son: falta de incentivos o prestaciones, no hay carrera profesional, aumentos salariales ocasionando desánimo.

En la figura 15, se presenta la distribución las actividades diarias de un analista, en ella se puede observar que el trabajo que presta el colaborador es parte fundamental del funcionamiento de una de las Áreas con mayor demanda en la Dirección de Catastro, debido a que son los primeros respondientes ante la ciudadanía.

Los 6 analistas que formaron parte de este estudio de caso cumplen al 100% con sus roles y responsabilidades asignadas, aunado a ello tienen el respaldo y la participación constante de su jefa de Área, quien cumple con atender cualquier requerimiento administrativo o técnico que se presente.

Figura 15

Matriz de Roles y Responsabilidades

Equipo de trabajo	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5	Analista 6	Jefa Área	Jefe Departamento	Ciudadano
Atención ciudadana	R	R	R	R	R	R	R		
Recepción de trámites por ventanilla	R	R	R	R	R	R			
Análisis y aplicación de la información en el sistema	R	R	R	R	R	R			
Investigación de caso	R	R	R	R	R	R	R		
Seguimiento con el ciudadano	R	R	R	R	R	R			
Revisión de expediente							A		
Autorización de respuesta final								C	
Digitalización de expediente	R	R	R	R	R	R			
Resguardo de expediente	R	R	R	R	R	R			
Facilitador de recursos							A		
Cobro por los servicios prestados	R	R	R	R	R	R			
Recepción de trámites e investigaciones solicitadas									I
Monitoreo/seguimiento de trámites							A	C	

Leyenda:

R = Responsable

A = Autoridad

C = Consultor

I = Informado

Nota: elaboración propia

Ahora bien, es pertinente señalar que se integraron en este estudio a los seis analistas del Área para conocer su opinión y perspectiva respecto del funcionamiento general de Área, para ello se aplicó una encuesta de manera anónima en tema de Clima Laboral (anexo 2), misma que fue elaborada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México.

La encuesta se componía de 7 rubros con 5 preguntas cada una, lo que permitió recuperar información sobre la opinión de los analistas y establecer en qué rubros se ve disminuida la satisfacción. En tema de capacitación se tiene una satisfacción del 98.89% indicando que los colaboradores sienten que cuentan con los conocimientos técnicos de manera que pueden cumplir de manera óptima con las tareas que se les encomiendan. De igual manera, en el apartado de Entorno del trabajo se obtuvo un porcentaje positivo del 96.67%, las preguntas que se integraron en este rubro consistían en el sentir del empleado de acuerdo con sus funciones, tareas, relación con el jefe inmediato y ambiente; por lo que la calificación se determina satisfactoria para este rubro.

Por otra parte, en los rubros de Condiciones de trabajo y Comunicación se obtuvieron 90.87% y 90.67% respectivamente. En tema de condiciones de trabajo se considera que cuentan con un espacio adecuado, sin embargo, consideran que se pueden mejorar las instalaciones. En tema de comunicación con su jefa inmediata se considera muy buena, sin embargo, perciben que al ser procedimientos establecidos, normados y autorizados no hay apertura para que se den opiniones y de ser posible modificar las operaciones.

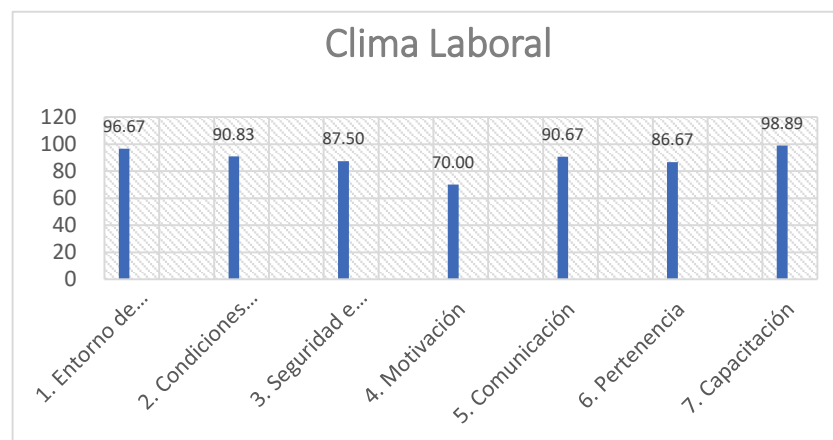
Finalmente, en los apartados de Seguridad e Higiene y Pertenencia se obtuvieron 87.50% y 86.67% respectivamente; en tema de seguridad e higiene el equipo de trabajo considera que no se está preparado en temas de seguridad, además de que desconocen el método 5's, consideran que no se encuentran plenamente preparados para actuar ante alguna emergencia. Por otra parte, al abordar los resultados del rubro correspondiente a la Motivación se obtuvo el porcentaje más bajo con un 70.00% indicando que, los colaboradores del Área de

Servicios Generales no se sienten reconocidos o valorados por la Institución que representan. Ahora bien, al ser el rubro con el porcentaje más bajo se determina

Figura 16

Resultados de Encuesta de Clima Laboral aplicada en el Área de Servicios Generales de la Dirección de Catastro.

que, debe de atenderse de manera inmediata dicho indicador.



4.2. Conclusión

Finalmente, se puede concluir con este estudio de caso que la integración de herramientas del Desarrollo Organizacional en el sector público es benéfica debido a que, ofrecen una visión y análisis de los acontecimientos desde una perspectiva que permite identificar de manera clara las áreas de oportunidad existentes en el equipo de trabajo y estar en posibilidad de determinar sobre qué rubro se requiere implementar acciones inmediatas.

Es importante afianzar el vínculo tanto entre el propio equipo de trabajo, como equipo de trabajo-jefes encargados. Dado que el rubro que se encuentra principalmente comprometido (de acuerdo con la encuesta de clima

organizacional) es la motivación se proponen acciones que revaloricen a los analistas y les demuestren que los colaboradores al igual que la ciudadanía son igual de importantes para la organización.

De lo anterior se desprende que, es importante la correcta implementación de la comunicación asertiva como dinámica constante, debido a que dirige al equilibrio promoviendo relaciones saludables, confiables y formando ambientes laborales adecuados; en consecuencia, el equipo de trabajo fluirá con los objetivos considerados por la oficina gubernamental que representan.

Como ya se ha establecido en este estudio, se sugiere aplicar en el mediano plazo nuevamente herramientas del DO, pues los líderes y tomadores de decisiones del área de Servicios Generales contarán con indicadores confiables que muestren la realidad del equipo de trabajo y actuar de manera oportuna en caso de que se identifiquen situaciones que desvían a los analistas de las metas establecidas.

Se ha podido determinar que el uso de herramientas de Desarrollo Organizacional resulta ser un procedimiento estratégico y de alto impacto pues permite tener mayor efectividad en la detección en las áreas de oportunidad, acercamiento con las opiniones y emociones del capital humano, además de que da paso a crear una cultura organizacional sólida que permita fortalecer tanto el liderazgo de los responsables de la Institución Pública, así como mejorar la comunicación y transparencia entre los jefes y el equipo de trabajo.

De igual manera se ha establecido que, con la aplicación de las herramientas que ofrece el Desarrollo Organizacional es factible mantener alineados los objetivos de la Unidad Administrativa que se representa con el trabajo constante de los colaboradores y así dar resultados positivos, mismos que repercuten directamente en una atención efectiva hacia la ciudadanía. En otras palabras, si el equipo de trabajo fluye con los objetivos asignados y se encuentran en un ambiente favorable la atención a la ciudadanía será exponencialmente propicia.

REFERENCIAS

- Acosta R, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(1), 9–24.
- Alejandría-Castro, C. A., Fasanando-Puyo, T., Rojas-Vela, J., & Fasanando-García, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e456. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Archilles de Feria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*.
- Arellano Gault, D. (2010). *Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal (Documento de trabajo No. 96)*.
- Barbosa Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 25, 87–106.
- Barnhill, C. R., Smith, N. L., & Oja, B. D. (2021). *Organizational Behavior in Sport Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4>
- Bolaños Garita, R. (2011). Los cuadros gerenciales en la administración pública: un segundo acercamiento sobre capacitación, formación y otras cuestiones. *Revista de Ciencias Económicas*. <https://doi.org/10.15517/rce.v29i2.7023>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencial*, 24(88), 1316–1325.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>

- Cárdenas, S. (2000). Reseña de "The Future of Governing: Four Emerging Models" *Gestión y Política Pública*, IX(1), 160–166.
- Castañó Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas *Revista de Ciencias Económicas*.
<https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*, R. A. Del Bosque Alayón, Ed.; Segunda edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*; Novena edición.
- Cruz Meléndez, C. A. (2010). Aportes del desarrollo organizacional a la Administración Pública Municipal, *Encrucijada: Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública*, 4, 1–13.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organización, Técnicas y estrategias*; Ecoe Ediciones.
- Díaz Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencial*, 10(32), 605–627.
- DueñasBuey, M. L. (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XX1*, 5, 77–96.
- French, W., Bell, C. H., & Zawacki. (2011). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*; McGraw-Hill/Irwin.
- Gallardo, E. G., Espluga Sellarés, M., & Triadó i Ivern, X. M. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*.

- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *ENTRAMADO*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gelis Guzmán, W., & Noya Saltarin, Y. (2014). *Caracterización de los modelos administrativos empleados actualmente en las pymes de servicio personales en la ciudad de Cartagena*. Universidad de Cartagena.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones* (Cuarta edición).
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigacion*, MCGRAW HILL EDDUCATION, Ed.; 6th ed.
- Hernández-Ruíz, A. (2018). Liderazgo estratégico integral: de la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 75, 123–133.
- Herrera-Borrero, D., Mendoza, G., & Paredes, A. (2016). El líder coach, la neurobiología y su contribución a la mejora del desempeño organizacional. *Revista Latinoamericana de Coaching*, 12(1), 45–63.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de Población y Vivienda*. <https://www.Inegi.Org.Mx>.
- Katzenbach, J. R. (2011). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111–120. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Millán-Gómez, M. Á. (2021). Cultura Organizacional en la Administración Pública. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 11(2), 5–18. <https://doi.org/10.37843/rted.v11i2.229>

- Montaño Sinisterra, M. R., Palacios Cruz, J. L., & Gantiva Díaz, C. A. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia: Avances de La Disciplina*, 3(2), 81–107.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Pardo, M. del C. (2007). Los desafíos del servicio profesional de carrera en México de Mauricio Merino. *Gestión y Política Pública*, XVI(2), 565–684.
- Pariente F, J. L. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. In T. SuárezNúñez & L. E. López Canto (Eds.), *La investigación en gestión y organizaciones en México*, 245–296.
- Pérez, A. (2016). *Desarrollo organizacional: técnicas y conceptos clave*. OBS Business School.
- Pineda Nebot, C. (2019). Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 1–18.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 6–26. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364>
- Rizzo, N. (2022). Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza. *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales*, 26(1), 46–66.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.).
- Robles-López, C. M. (2020). La legitimidad como fuente de riqueza en las instituciones públicas. In *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de*

Investigación de la Comunicación. Ediciones Profesionales de la Información SL. <https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e28>

Rodriguez, R. L., Abdurahim Salain, H., M. Babas, L., H. Flores, L. N., Mangubat, Ma. V. J. M., & Alipio, R. A. D. (2024). Leadership Styles of Middle-Managers of Higher Education Institutions in Basilan, Philippines. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 302–317.

Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para la instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235–254.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Serrat, O. (2017). Innovation in the Public Sector. In *Knowledge Solutions* (pp. 559–568). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_59

Tański, N. (2004). *Administración de las Organizaciones* (Primera edición). Universidad Nacional de Misiones.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>

Torres Fragoso, J. (2024). El desarrollo organizacional como estrategia para recuperar la legitimidad del Estado en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 6(11), 379–393.

- Vázquez G, Á. W., & Espinosa Pérez, J. R. (2015). El diagnóstico como elemento administrativo para el mejoramiento organizacional en el sector público mexicano. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
- Villalpando Acuña, A. (2021). Oscar Oszlak, El Estado en la era exponencial, Buenos Aires, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), 2020, 265 pp. *Gestión y Política Pública*, 30(1), 245. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.846>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*, Pearson Educación.
- Zhang, W., Ju, J., Rigney, T., & Tribble, G. (2013). Integrin $\alpha 5 \beta 1$ -fimbriae binding and actin rearrangement are essential for Porphyromonas gingivalis invasion of osteoblasts and subsequent activation of the JNK pathway. *BMC Microbiology*, 13, 5. <https://doi.org/10.1186/1471-2180-13-5>
- Ziccardi, A., & Cravacuore, D. (2017). *Los gobiernos locales y las políticas de vivienda en México y América Latina*, Primera edición.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas* (Abya-Yala).

Anexo 1

Esta tabla fue elaborada de manera interna por la institución, los procesos de validación se realizaron de manera interna para la confiabilidad del uso del instrumento utilizado en el estudio.

Ítem del instrumento institucional	Correspondencia con Guía de Referencia NOM-035	Observaciones
1. Entorno de trabajo	Guía II: Ítems 1-3, 33, 34, 35	Relacionado con condiciones peligrosas, violencia laboral y entorno físico
2. Condiciones de trabajo	Guía II: Ítems 1-3, 33, 34, 35	Coincide con carga de trabajo, jornada extendida y ritmo acelerado
3. Seguridad e Higiene	Guía II: Ítems 4-6, 14-16	Directamente asociado a condiciones inseguras o peligrosas
4. Motivación	Guía II: Ítems 1-3	Ligado a oportunidades de desarrollo, capacitación y control del trabajo
5. Comunicación	Guía II: Ítems 23-25, 28-29	Coincide con claridad en funciones, solución de problemas y liderazgo
6. Pertenencia	Guía II: Ítems 30-32, 33	Relacionado con relaciones sociales, colaboración y expresión libre
7. Capacitación	Guía II: Ítems 26-27	Ítems explícitos sobre acceso y utilidad de la capacitación

Anexo 2

Encuestas aplicadas a los colaboradores

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha: 28/05/2025

Área: ÁREA DE SERVICIOS GENERALES CATASTRALES

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

1	Totalmente en Desacuerdo	4	De acuerdo
2	Desacuerdo	5	Muy de acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		



1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.

Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.

Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colaboro yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
				X	LAS RETROALIMENTACIONES SUELEN SER GRUPALES Y PUEDE SER INCIERTO SI EN LO INDIVIDUAL, EL TRABAJO ES SATISFACTORIO, O SI ERRORES PUNTUALES AFECTAN LA PERCEPCIÓN EN LA TOTALIDAD DEL DESEMPEÑO PERSONAL
				X	
Intentando apoyar a mis compañeros en lo que necesitan, si observo que tienen mucho trabajo o si se les dificulta algo, si esta en mis manos aligerarles la carga, sin duda lo hago.					

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.

Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	En general se intenta que tengamos equipos que puedan cumplir con las actividades que realizamos.
		X			En cuanto a la temperatura, nunca es la ideal, especialmente en época de calor, el aire no lo encienden en la potencia ni grados correcto.
				X	Se destina/adapta un área del espacio laboral para poder comer, no es un comedor como tal.

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.

Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.

Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.

Estoy comprometido y aplico siempre 5's en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
X					No cuento con un equipo de seguridad como tal.
				X	
		X			Desconozco a que se refiere.

20

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores. (Reuniones, convivios, simulacros, etc)

Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.

Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.

Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	Siempre que se me requiere, participo, incluso si no es dentro del horario laboral.
X					
X					
	X				

20

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.

La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.

Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.

Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.

Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	
			X		En este tipo de trabajo, no hay tanta oportunidad de proponer, por los procedimientos ya establecidos.
				X	

25

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platico de mi trabajo.

Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

			X		
			X		
				X	Es un área en donde se aprende de las demás areas y procedimientos.
			X		

20

7. Capacitación

Cuándo una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.

La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.

Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	

15

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha: _____

Área: SERVICIOS GENERALES

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

#####	Totalmente en Desacuerdo	4	De acuerdo
#####	Desacuerdo	5	Muy de acuerdo
#####	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		

1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.

Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.

Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colaboro yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
		X			los comentarios pueden llegar a ser pasivo agresivos
			X		
cordialidad, cooperacion y buena atencion					

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.

Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				x	
				x	
			x		
			x		

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.

Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.

Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.

Estoy comprometido y aplico siempre 5's en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
			x		
		x			
			x		
			x		

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores. (Reuniones, convivios, simulacros, etc)

Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.

Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.

Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
			x		
x					
x					
		x			

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.

La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.

Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.

Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.

Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
			x		
				x	
				x	
			x		
		x			

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platico de mi trabajo.

Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				x	
				x	
				x	
				x	

7. Capacitación

Cuando una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.

La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.

Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				x	
				x	
				x	

Comentarios/ Sugerencias:

--

3

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha: 28/05/2025

Área: Servicios Generales

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

- 1 Totalmente en Desacuerdo
2 Desacuerdo
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- 4 De acuerdo
5 Muy de acuerdo

1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.

Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.

Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colaboro yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?



¿Por qué? (OPCIONAL)

				x	
				x	
				x	
				x	

20

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.

Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

¿Por qué? (OPCIONAL)

			x		
			x		
			x		
			x		

14

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.

Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.

Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.

Estoy comprometido y aplico siempre 5's en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				x	
				x	
				x	
				x	

20

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores. (Reuniones, convivios, simulacros, etc)

Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.

Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.

Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				x	
			x		
		x			
		x			

15

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.

La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.

Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				x	
				x	
				x	

3

Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.

Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

				x	
				x	

20

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platico de mi trabajo.

Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

			x		
			x		
			x		
x					

13

7. Capacitación

Cuándo una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.

La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.

Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				x	
			x		
				x	

14

Comentarios/ Sugerencias:

--

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha:

28/05/2025

Área:

SG

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

- 1** Totalmente en Desacuerdo
2 Desacuerdo
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- 4** De acuerdo
5 Muy de acuerdo

1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.

Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.

Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colaboro yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?



¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	
				X	
			X		
				X	
				X	
PROCURO APOYAR EN TODO LO QUE PUEDA					

19

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.

Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	
			X		
		X			A algunas cosas podrian mejorar
				X	
				X	

17

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.

Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.

Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.

Estoy comprometido y aplico siempre 5 s en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	
				X	
				X	
				X	
				X	

20

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores. (Reuniones, convivios, simulacros, etc)

Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.

Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.

Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	
			X		
		X			No hacemos ese ejercicio
		X			No hacemos ese ejercicio
				X	

15

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.

La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.

Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	
				X	
				X	
			X		

Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.

Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

				X	
				X	

24

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platicó de mi trabajo.

Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	
		X			Les platico lo comodo que me siento

18

7. Capacitación

Cuándo una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.

La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.

Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	

15

Comentarios/ Sugerencias:

--

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha: 28/05/2025

Área: SERVICIOS GENERALES

5

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

- | | |
|-----------------------------------|------------------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 De acuerdo |
| 2 Desacuerdo | 5 Muy de acuerdo |
| 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | |

1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.

Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.

Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colabo yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?



1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
				X	
				X	
SIEMPRE TENER LA DISPONIBILIDAD PARA AYUDAR					

20

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.

Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permienten desempeñar mi trabajo con normalidad

Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	
				X	

20

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.

Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.

Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.

Estoy comprometido y aplico siempre 5's en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
		X			
			X		
			X		

17

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores.
(Reuniones, convivios, simulacros, etc)

Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.

Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.

Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

			X		
			X		
			X		
				X	

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.

La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.

Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.

Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.

Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	
		X			
				X	

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platico de mi trabajo.

Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo

A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	
			X		

7. Capacitación

Cuándo una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.

La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.

Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

				X	
				X	
				X	

Comentarios/ Sugerencias:

Encuesta Análisis de Clima Laboral

Fecha: 28/05/2025

Área: Servicios Generales

Instrucciones: Marca con una X la respuesta consideres corresponde de acuerdo a tu opinión, posteriormente contesta la pregunta si crees que es necesario.

##### Totalmente en Desacuerdo	4 De acuerdo
##### Desacuerdo	5 Muy de acuerdo
##### Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	

1. Entorno de trabajo

Estoy contento con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo
Las tareas que me encomienda mi jefe o supervisor, son claras.
Mi jefe me hace comentarios para mejorar y desempeñar bien mi trabajo, siempre con respeto.
Existe un ambiente de colaboración y respeto entre mis compañeros lo que hace que venga a trabajar con gusto.

¿Cómo colaboro yo, para que haya un buen ambiente de trabajo?

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	cada día aprendo mas.
				X	muy precisas
				X	explica muy bien
				X	son muy atentos, todos
CON MUCHO RESPETO Y BUENA ACTITUD					

2. Condiciones de trabajo

Cuento con todo el material, maquinaria y herramientas, para hacer y cumplir con mi trabajo.
Las herramientas y los equipos con los que trabajo, estan en buenas condiciones.
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad
Las instalaciones de comedor, son limpias y adecuadas para calentar y consumir mis alimentos.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
				X	
				X	

3. Seguridad e Higiene

Las instalaciones donde operamos, se encuentran en buenas condiciones.
Cuento con mi equipo de seguridad completo y se cuál debo usar en cada operación que realizo.
Conozco los señalamientos y lo que debo hacer en caso de emergencia.
Estoy comprometido y aplico siempre 5's en mi lugar de trabajo.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
				X	
			X		

4. Motivación

Participo siempre en los eventos que hace la empresa para los colaboradores. (Reuniones, convivios, simulacros, etc)
Me han reconocido como empleado del mes y me esfuerzo para que me vuelvan a reconocer.
Yo he propuesto a algun compañero que sea empleado del mes porque reconozco su buen desempeño.
Mi jefe y/o mis compañeros se dan cuenta y me dice cuando hago las cosas bien.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
			X		
				X	
				X	

5. Comunicación

Conozco los lineamientos o políticas generales de la empresa.
La comunicación que tengo hacia mi jefe es buena, puedo acercarme a comentarle lo que pasa en mi área o en mi trabajo.
Mi jefe nos mantiene comunicados respecto a los temas más importantes del día y del área.
Las ideas de mejora que propongo son escuchadas y muchas veces se implementan.
Me interesa la información que se publica en la empresa, la veo cuando se publica en los pizarrones.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
				X	
				X	
			X		
				X	

6. Pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa
Mi familia sabe lo que hago en la empresa porque siempre les platico de mi trabajo.
Me gustan las funciones que realizo en mi puesto de trabajo
A mis conocidos, les platico de mi trabajo y les sugiero venir a trabajar a Pyramid.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	
		X			
				X	Aprendo mucho día a día
			X		

7. Capacitación

Cuándo una persona empieza a conocer una nueva operación, mi jefe directo y todos los compañeros le enseñamos y apoyamos.
La capacitación que he recibido va muy relacionada con mi puesto de trabajo.
Conozco cuáles son mis responsabilidades y cómo debo realizarlas.

¿Por qué? (OPCIONAL)

1	2	3	4	5	¿Por qué? (OPCIONAL)
				X	todos somos un equipo
				X	
				X	

Comentarios/ Sugerencias: en nuestra area de trabajo, todos soms un equipo y apoyo para cada uno de nuestros compañeros y tenemos una buena actitud.