



**Universidad Autónoma de Chiapas  
Facultad de Contaduría y Administración C-1  
Coordinación de Investigación y Posgrado**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON  
TERMINAL EN DIRECCION DE NEGOCIOS**

**TEMA:**

**EI CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL CENTRO ESTATAL  
DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DEL ESTADO DE CHIAPAS**

**PRESENTA:**

**Matrícula: A080153**

**MISAEAL DE JESUS ESTRADA GOMEZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**Dra. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA**

**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; 06 NOVIEMBRE 2020**



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 06 de Noviembre de 2020.  
Oficio No. D/CIP/TIP/260/2020.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. MISAEL DE JESÚS ESTRADA GÓMEZ**  
**CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
**CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.**  
**PRESENTE**

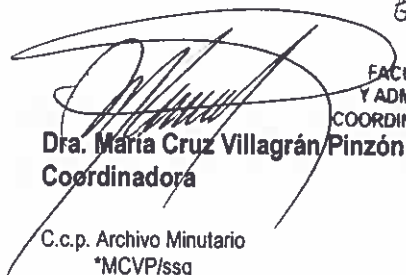
Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DEL ESTADO DE CHIAPAS."**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha Octubre 28 de 2019, suscrito por la Dra. Blanca Estela Molina Figueroa, Directora de la tesis mencionada.

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

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SER VIR"



  
**Dra. María Cruz Villagrán/Pinzón**  
**Coordinadora**

AUTÓNOMA  
FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO  
**UNACH**

C.c.p. Archivo Minutario  
\*MCVP/ssg





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO BIBLIOTECARIO



Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

## **CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Misael de Jesús Estrada Gómez, Autor (a) de la tesis bajo el título de "EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DEL ESTADO DE CHIAPAS," presentada y aprobada en el año 2020 como requisito para obtener el título o grado de Maestría en Administración con terminal en Dirección de Negocios, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 24 días del mes de Noviembre del año 2020.

Misael de Jesús Estrada Gómez

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, la cual hace referencia al tema: **“el clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas”**, está compuesto por cinco capítulos, mismos que a continuación se señalan y sirvieron de base para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación. Estos capítulos a su vez, se divide de acuerdo a los siguientes apartados 1. Problematización del objeto de estudio, capítulo 2. Conceptualización del objeto de estudio, capítulo 3. Contextualización del objeto de estudio, capítulo 4. Desarrollo metodológico del objeto de estudio y finalmente el capítulo 5. Presentación de resultados de la investigación.

Por lo consiguiente, el primer capítulo, hace énfasis a la problematización del objeto de estudio y se encuentra distribuido por los siguientes subtemas: el primero de ellos es el planteamiento del problema de investigación del tema señalado en el párrafo antes expuesto, en los cuales se determinan los objetivos de la presente investigación, es decir; se enfoca de un objetivo general a objetivos muy específicos, además; se hace mención de la justificación, concluyendo para el caso de este capítulo con la delimitación espacial y temporal de la presente investigación.

Para el caso del segundo capítulo denominado conceptualización del objeto de estudio, está formado por tres categorías y estas tres categorías están compuestas por subcategorías, en los cuales se conceptualizan una relación de varios conceptos muy importantes porque forman parte del presente tema de estudio. Dentro de la primera categoría se conceptualiza acerca de las generalizaciones del clima organizacional y dentro de esta categoría se abordan temas como: antecedentes, conceptos, estudios realizados sobre el CL, factores del CL, requisitos para una mejora y la relación del CL con respecto a la motivación y satisfacción laboral. Para el caso de la segunda categoría, se habla acerca de los aspectos básicos sobre el desarrollo organizacional y dentro de esta categoría se

abordan temas como: teoría del DO, evolución del DO en México, conceptos, características, técnicas de intervención así como los beneficios del DO. Asimismo para la tercera categoría, se expone el clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional para lo cual dentro de esta última categoría se abordan temas de interés como la relación entre CL y el DO, así como la intervención del CL respecto al DO.

No obstante, en el tercer capítulo; se habla de la contextualización del objeto de estudio, para ello; está formado por dos categorías y estas dos categorías están compuestas por subcategorías. La primera categoría, hace mención acerca del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, y dentro de esta categoría se abordan temas como: antecedentes históricos, así como una explicación de esta Institución y de las evaluaciones que se aplican, asimismo su misión y visión, objetivos de la evaluaciones, estructura administrativa y su marco normativo. Para el caso de la segunda categoría, se abordan; los aspectos generales de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, partiendo desde sus anteces generales, funciones específicas, características del personal administrativo, estructura orgánica, protección de datos personales y el marco legal

Asimismo, en el cuarto capítulo, que se refiere a: Desarrollo metodológico del objeto de estudio, se realiza la definición del alcance la investigación, se formula por lo consiguiente la hipótesis, se selecciona e identifica la población de estudio y (delimitación de la muestra), para concluir con la selección y diseño de los instrumentos de investigación.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, que corresponde a la presentación de resultados de la investigación, se describen todos los datos generados en el proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, asimismo; derivado de la información recopilada se da validez a la hipótesis formulada con respecto a las variables del presente tema de investigación citado en el primer párrafo. Por otro

lado; es importante precisar que los resultados se plantean mediante dos enfoques, el primero se refiere a la tabulación estadística de los datos, el cual consistió en la elaboración de tablas de control de información de las preguntas relacionadas con la variable dependiente e independiente, asimismo, el segundo enfoque, se refiere a la representación gráfica de los datos, mediante el cual se lleva a cabo la expresión ilustrativa de los resultados, que es más analítica e interpretativa para el lector.

<b>Introducción</b>	
<b>CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Determinación de los objetivos de la investigación</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivo específico	12
<b>1.3 Justificación de la investigación</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación</b>	<b>14</b>
1.4.1 Delimitación espacial	15
1.4.2 Delimitación temporal	15
<b>CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Generalizaciones del clima organizacional</b>	<b>16</b>
2.1.1 Antecedentes históricos	16
2.1.2 Conceptos básicos	20
2.1.3 Dimensiones en relación al estudio de Litwin y Stinger	23
2.1.4 Tipos de clima organizacional	28
2.1.5 Requisitos para su mejora	31
2.1.6 Relación del clima organizacional con otros conceptos	34
2.1.6.1 Motivación	34
2.1.6.2 Satisfacción laboral	35
<b>2.2. Aspectos básicos sobre el desarrollo organizacional</b>	<b>38</b>
2.2.1 Teoría del desarrollo organizacional	38
2.2.2 Evolución del desarrollo organizacional en México	42
2.2.3 Conceptos elementales	45
2.2.4 Características primordiales	48
2.2.5 Técnicas de intervención	51
2.2.6 Beneficios del Desarrollo Organizacional	56
<b>2.3 El clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional</b>	<b>59</b>
2.3.1 Relación entre clima laboral y desarrollo organizacional	59
2.3.2 ¿Cómo interviene el clima laboral en el desarrollo organizacional?	61
<b>CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas</b>	<b>65</b>
3.1.1 Antecedentes históricos desde su creación	65
3.1.2 ¿Qué son las evaluaciones de Control de Confianza?	68
3.1.3 Etapas de evaluación de Control de Confianza	69
3.1.4 Misión y visión	71

3.1.5 Objetivo de las evaluaciones.	71
3.1.6 Estructura administrativa	72
3.1.7 Marco normativo	74
3.1.7.1 Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza	74
3.1.7.2 Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública	76
<b>3.2 Aspectos generales de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Confianza Certificado del Estado de Chiapas</b>	<b>76</b>
3.2.1 Antecedentes de su creación	77
3.2.2 Funciones específicas de la Unidad de Planeación	79
3.2.3 Características del personal administrativo	81
3.2.4 Estructura orgánica	82
3.2.5 Protección de datos personales	83
3.2.5.1 Privacidad integral	83
3.2.5.2 Privacidad simplificada	84
3.2.6 Marco legal de la Unidad de Planeación	84
3.2.6.1 Atribuciones de la Unidad de Planeación	85
3.2.6.2 Ley de Planeación del Estado de Chiapas	86
3.2.6.3 Ley General del Sistema Estatal de Seguridad Pública	88
3.2.6.4 Código de Ética	89
<b>CAPÍTULO 4 DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>92</b>
<b>4.1 Definición del alcance de la investigación</b>	<b>92</b>
<b>4.2 Formulación de la hipótesis</b>	<b>93</b>
<b>4.3 Selección de la población de estudio</b>	<b>98</b>
<b>4.4 Selección y diseño de los instrumentos de investigación</b>	<b>100</b>
<b>CAPÍTULO 5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>105</b>
<b>5.1 Procesamiento de la Información</b>	<b>105</b>
5.1.1 Tabulación estadística	105
5.1.2 Representación gráfica	105
<b>5.2 Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>105</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>125</b>



## **Capítulo 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este apartado el objeto de estudio, se encuentra distribuido en cuatro secciones. La primera se refiere al problema de investigación, enfocada al clima organizacional como variable de estudio. La segunda a los objetivos de la investigación que a su vez se divide en dos elementos. En la tercera se presenta la justificación señalando el por qué se realiza la investigación y por último se describe la delimitación espacial y temporal, en la cual se señala la unidad de análisis donde se llevara a cabo la investigación así como la delimitación temporal de la variable que se estudia.

### **1.1 Planteamiento del problema de investigación**

El concepto de clima organizacional nace originalmente en el trabajo de Lewin en (1936), en el que demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta, Lewin comenta al hablar de situación global es hacer énfasis a la persona y la relación a su entorno psicológico (o de comportamiento).

Por su parte Chiavenato (2007:87), define al clima organizacional como al "ambiente existente entre los miembros de la organización". Asimismo está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Y que puede ser favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Es importante señalar que para abordar aspectos relacionados al clima organizacional se considera pertinente hacer énfasis a otro elemento como es el desarrollo organizacional (DO). Para Catrillón (2005), el DO, se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor

eficiencia organizacional, condición indispensable en la actualidad, tomando en cuenta la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional; el DO deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier institución.

El DO representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y satisfacción de sus miembros. Aunque el DO, con frecuencia, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su intención primordial es cambiar a las personas, así como la esencia y la calidad de sus relaciones laborales. En este mismo sentido, para García (2009), el DO es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

Las teorías relacionadas con el Clima Laboral (CL) y el DO coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; El tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del CL los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes:

- Los estructurales (procesos y procedimientos)

- Las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo).
- El ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

Para García (2016), el CL tiene una importante influencia sobre las actitudes y conductas de las organizaciones; así como el desempeño empresarial, se hace necesario reflexionar en este punto, sobre la forma de intervenir en el cambio y mejora del clima como forma de cambiar y mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Lindquist (1978), citado en García (2016), señala que existen básicamente cuatro aproximaciones al cambio organizacional planificado:

- En primer lugar existe una aproximación que considera a las personas esencialmente racionales, por lo que el cambio deberá basarse en la racionalidad y la evidencia, es considerado como planificación racional.
- En segundo lugar, existe el acercamiento que entiende a los de los individuos como esencialmente sociales y considera de vital importancia el cómo se comunica el mensaje del cambio, esta es la aproximación de la interacción social que señala los planes estratégicos de comunicación.
- En tercer lugar se encuentran los factores psicológicos (miedos, hábitos, prejuicios etc.), esta es considerada como solución de problemas; esta sería una aproximación desde el punto de vista solución del problema.
- En cuarto lugar la aproximación política, esta debe aprovecharse para imponer el cambio, consiguiendo cambios negociados sobre una base de compromisos.

Haciendo énfasis en lo señalado anteriormente, cabe destacar que el recurso humano que se encuentran laborando en la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas mantiene diferentes actividades por lo cual cada uno de los miembros percibe de forma muy

personal el clima organizacional esto derivado a que los objetivos de cada uno cambian, así como las metas, el rendimiento y los objetivos de productividad; esto a la vez genera diferentes situaciones que día a día lucha contra los diferentes obstáculos que se presentan con habitualidad, lo que podría implicar un desgaste físico, mental y emocional.

Por lo tanto el clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros, para los autores como Litwin y Stinger, (1968), en los estudios realizado señalan nueve puntos importantes dentro de sus modelos los cuales son los siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad

En la toma de decisiones y la forma de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar, motivar, hace que los colaboradores se sientan integrados, apreciados e importantes en el equipo de trabajo, esto provoca un clima laboral positivo e influye de tal forma que se refleja en el logro de los objetivos de la institución. El CL en las organizaciones lo hacen todos los miembros de una institución, pero quienes tienen la responsabilidad de transformar un clima laboral ameno son principalmente:

- Directivos
- Jefes de Unidad
- Encargados
- Supervisores

Otro de los puntos importantes que se debe tener presente es la eficiencia y eficacia en una organización esta se logra a base de prueba y error, con esto quiero decir que hay que buscar siempre la manera de cómo hacer las cosas de

manera diferente, buscando siempre la optimización de los procesos que ayude a mejorar la productividad de los miembros del equipo, así como el de la empresa misma, hay que tener muy en cuenta que en un cambio hay una curva de aprendizaje y no debemos hacer responsables a los colaboradores sin antes: revisar el proceso y analizarlo de nuevo, quizás este necesite que se le haga un ajuste, necesite se rediseñe, igual y puede ser un proceso que no se le puede hacer modificaciones, o simplemente falta más capacitación, una vez terminado el análisis se debe proceder a la toma de decisiones correspondientes siempre apegados a los valores y perfil cultural de la institución. La forma en como los líderes afronten todas estas situaciones determinara el CL, y a su vez la eficiencia y eficacia de la organización.

La importancia de conocer el CL servirá de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del CL permitirá detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad del equipo de trabajo con el que cuenta esta unidad de planeación; si bien el recurso humano, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. El personal puede tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no se encuentra en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar todo su potencial.

El planteamiento del problema de investigación se da a partir del diseño y puntual respuesta de las preguntas que se describen a continuación:

¿Qué es el clima laboral?, ¿Qué es el desarrollo organizacional?, ¿Cómo repercute el clima laboral en el desarrollo organizacional?, ¿Cómo es el clima laboral en la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza del estado de Chiapas?, ¿Cómo influye el clima laboral en relación al desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza del Estado de

Chiapas?, ¿Por qué es importante el clima organizacional para la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza del estado de Chiapas?

## **1.2 Determinación de los objetivos de la investigación**

### 1.2.1 Objetivo general

La presente investigación tiene como objetivo general:

Analizar los diversos factores y percepciones del clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del personal que se encuentra adscrito a la unidad de planeación del centro estatal de control de confianza certificado del estado de Chiapas; lo anterior con base a los conceptos que se tiene del clima laboral, el cual estará sustentado de las diferentes aportaciones de esta investigación.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el concepto de clima laboral
- Analizar la conceptualización que permita una mejor apreciación del desarrollo organizacional
- Identificar la relación que tiene el clima laboral con el desarrollo organizacional.
- Examinar cómo es el clima laboral en la unidad de planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del estado de Chiapas.
- Determinar cómo influye el clima laboral en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación.
- Destacar la importancia del clima organizacional en la Unidad de Planeación.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Atendiendo los criterios para evaluar la importancia potencial de unas investigaciones propuestas por Hernández y Baptista (2018), mismas que son conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, la presente investigación se justifica de la siguiente manera.

En relación a la conveniencia de esta investigación, Hall (1996), determina el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, que pueden ser percibidas tanto directamente como indirectamente por el personal las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Por tal motivo, el desempeño que presenten los colaboradores se puede relacionar con su nivel de satisfacción, de sus objetivos, tanto personales, como laborales; esto a su vez influye de forma psicológica-física-material. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable ayuda al logro de los objetivos institucionales, y favorece la retroalimentación para los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo así introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional que la conforman.

La importancia del clima laboral ha sido tema de interés durante los últimos años, por ello es que con el presente trabajo se pretende tener un panorama más amplio en cuanto a los elementos que sustentan e integran el clima laboral y cómo este influye en el desarrollo organizacional; un buen análisis sobre el clima organizacional revela la percepción de los individuos siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados.

El CL son herramientas administrativas que favorece a la productividad (organización- recurso humano), y busca reducir el ausentismo, los costos así como gerenciar las modificaciones en los elementos que conforma las instituciones,

derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directores a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ellos recae la supervivencia de las organizaciones.

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para el cambio en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

En virtud de lo antes mencionado nace la inquietud de realizar tal estudio en la Unidad de Planeación del centro Estatal de Control de Confianza Certificado, cuya finalidad es el destacar la importancia del clima laboral como factor determinante del recurso humano e iniciar una mejora continua en beneficio a los elementos, considerando que un buen clima laboral es un factor importante para los diferentes procesos de gestión que se presentan en dicha unidad.

Por lo antes expuesto y en relación al valor teórico de acuerdo a las variables que se presentan como el CL y DO; se genera información objetiva, subjetiva, validadas y pertinentes, sobre la realidad que se encuentra presente en esta Unidad de Planeación, y asegurando una retroinformación que permita conocer el clima laboral, para desarrollar con esto nuevas fuentes de energía (físicos, emocionales y mental).; el CL se encuentra presente en todas las organizaciones ya sean privadas o públicas, por lo tanto siempre habrán factores positivos o de conflicto; es por eso que surge la necesidad el estudio del CL y DO ya que sin esta mezcla de esfuerzos no podrían ser alcanzados los objetivos o metas que se propongan las organizaciones.

#### **1.4 Delimitación Espacial y Temporal de la Investigación**



#### 1.4.1 Delimitación espacial

Respecto a la delimitación espacial la presente investigación toma como unidad de análisis el contexto de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, ubicado en la 1ª avenida sur oriente no.290, colonia centro municipio de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, la cual se dedica a realizar, gestionar e informar los planes, programas y proyectos de los órganos administrativos.

#### 1.4.2 Delimitación temporal

En relación a la delimitación temporal, esta investigación cubre el periodo comprendido entre los meses de Agosto a Diciembre del 2019, tiempo que se considera pertinente para efectos de observar el comportamiento de la variable independiente enfocada al clima organizacional y su relación con la variable dependiente que hace referencia al desarrollo organizacional.

## **CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Como primer momento de esta lectura se hace referencia sobre la variable independiente como lo es el clima laboral y la importancia que esta desempeña para cualquier organización. En la actualidad ha cobrado mucha importancia para cualquier institución tanto sea pública o privada pues si bien es el recurso humano contribuye al logro de objetivos. Por lo que se aborda en la primer sección las generalizaciones del clima organizacional desde los antecedentes y su repercusión en los elementos que integra una organización. Posteriormente en una segunda sección se describe a la variable independiente y a la dependiente como lo es el clima organizacional y desarrollo organizacional; esta a su vez se encuentra dividida en dos subtemas como lo son sus aspectos básicos del DO.

### **2.1 Generalizaciones del clima organizacional**

En la misma medida en que se puede estudiar y describir a una institución en lo que corresponde a su estructura, propiedades y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones en relación al clima laboral en el que se encuentra la organización o departamento en particular y de esta manera realizar una exploración acerca de las conductas y/o experiencias individuales. En virtud de esta percepción, se crea una sección enfocada al clima organizacional; la cual presenta temas de interés desde sus antecedentes, así como conceptos del CL y estudios realizados por investigadores que fueron de gran ayuda para el desarrollo de este tema que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe, las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal.

#### **2.1.1 Antecedentes históricos del clima organizacional**

Sosa (2004), explica que fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre CL. En ese momento la investigación se llevó a cabo por Lewin (1920), quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico, pues se dirigía a la sensibilización de las organizaciones complejas, y la cual se encaminaba a través de investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. Por lo que en Delgado (2002), comenta que en la escuela clásica de la Administración aparecen dos grandes figuras pilares de esta época de la evolución de la Administración Científica, como lo son Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales aunque contemporáneos realizaron cada en sus investigación diferentes aportaciones. los aportes de Taylor son:

- La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica.
- Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.
- Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador.
- Colaborar entre patrones y empleados.

Si bien es cierto que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador aunque esta fase de sus ideas y principios no fue tan conocida. Por

su parte la aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios.

Arano, Escudero y Delfín (2016), citado en Terry y Franklin, (1985), comenta acerca de los esfuerzos de Fayol se referían a la Administración Clásica, en la que la empresa se percibe como un todo, no solo un segmento de ella. Fue un pionero al considerar que la administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la administración, dentro de sus aportaciones se encuentran las siguientes:

- Áreas funcionales
- Universalidad de la Administración
- Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo)
- Modelo del proceso administrativo

Sin lugar a duda Taylor se enfocó a resolver los diversos problemas que se presentaban en el área de producción, principalmente la deficiencia en el desempeño de los trabajadores, mientras que Fayol dirigió sus estudios hacia la identificación de las funciones administrativas y a establecer los llamados principios de la administración en donde universaliza estos conceptos.

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes, directores y jefes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los

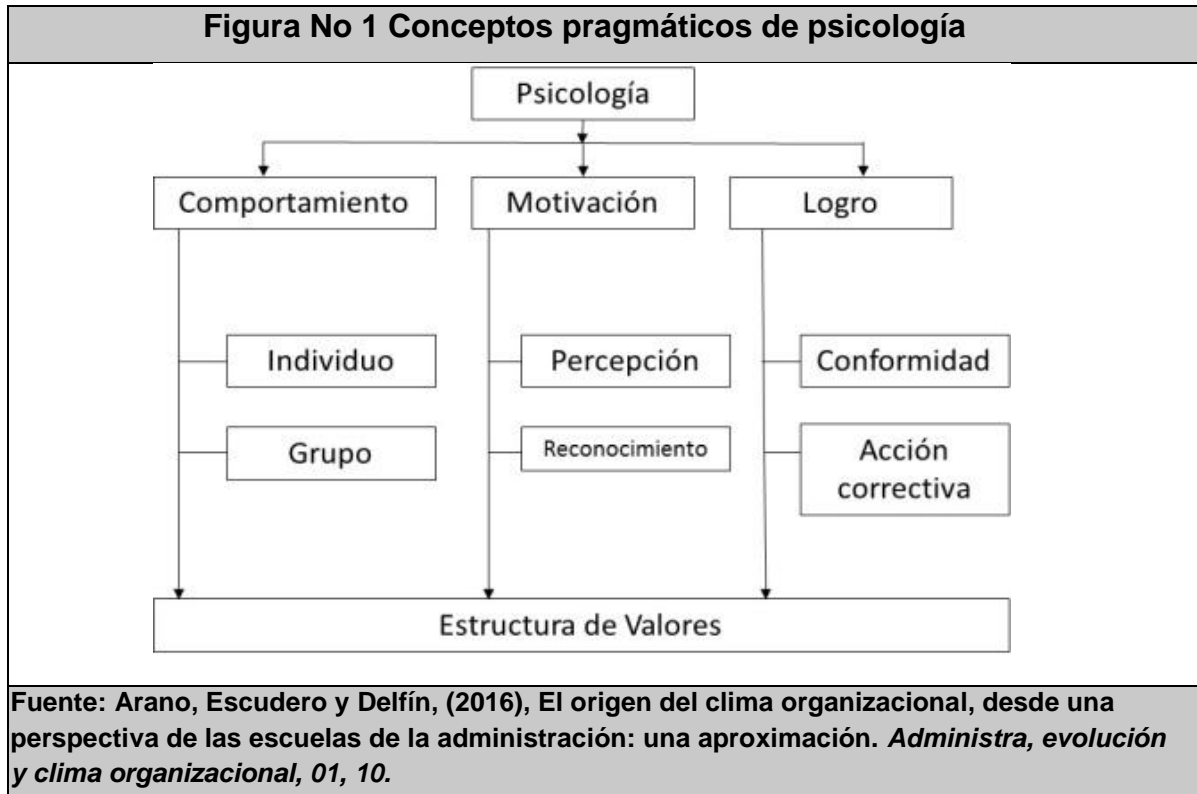
trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe señalar que en teoría los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esos tiempos era entre más producción más dinero.

Arano, et.al., (2016), citado en Terry y Franklin (1985), comentan acerca de la escuela del comportamiento y consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, La administración no lo hace, hace que otros hagan.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento para cual se presentan tres componentes, como primer lugar se tiene a la psicología social y considera al individuo como un ser sociopsicológico, y las tareas a las que se enfrenta los directivos van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un colaborador; como segundo lugar se tiene al comportamiento psicológico tanto de forma personal como grupal con el objeto de entender la gama en relación a las conductas que presentan en su totalidad a una institución; como tercer elemento se tiene la motivación la cual está relacionada con la percepción y reconocimiento que impulse al elemento a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación y como tercer componente se presentan los logros y este a su vez representa al satisfacer su necesidad psicológica teniendo en consideración que el uso de la autoridad, la importancia de lo irracionales en el comportamiento de las personas y las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo , forma parte de este último componente y simultáneamente puede generar una acción correctiva y de conformidad con el individuo. La escuela del comportamiento es popular; tiene

muchos partidarios. Pocos cuestionan la importancia de las personas y de su comportamiento como vitales en el estudio de la administración.

Esta figura representa los conceptos pragmáticos de la psicología ampliamente utilizados en la escuela del comportamiento.



### 2.1.2 Conceptos básicos del clima organizacional

A partir que esto resultó de interés para los estudiosos lo han nombrado de diferentes conceptos: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, clima organizacional, entre otros. Sin embargo en las últimas décadas, es donde se ha tratado de redefinir a través de las influencias excesivamente cambiantes, para tratar de explicar su verdadera naturaleza y medición.

Este concepto ha tenido una evolución que ha transitado desde la polarización de aspectos organizacionales, individuales, hasta la consideración del carácter multidimensional del mismo; no por casualidad el concepto de CL se deriva del clima atmosférico. Este punto de partida nos da una visión más global, que nos permite integrar el ambiente como una variable sistémica que puede variar motivada por diversas razones que fluyen indistintamente de la organización al individuo. A continuación se presentan algunos enfoques y definiciones declarados por diversos autores.

Existe un primer enfoque al que algunos denominaron estructuralista, y que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores, en este enfoque se incluyen autores como

- Forehand y Gilmer (1964), citado en Silva (1996:41), “el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.
- Otros Dos reconocidos investigadores Katz y Kahn (1966), citado en Silva (1996), realizaron estudios en los que consideran al clima organizacional de la siguiente manera; el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación, combinando los climas con las características personales de los individuos para la obtención efectiva de información en relación a organización.

Considerando estas importantes conceptualizaciones; la cual tienen elementos que por su validez es necesario destacar, en primer lugar apuntan al carácter constante del CL, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima laboral. Además es visto como el resultado de la interacción de

factores organizacionales y que tienen una influencia en la conducta individual y grupal; desde esta visión, se le otorga una gran importancia a la relación que existe entre el medio organizacional con su estructura, normas, reglas, procedimientos y estrategias.

Katz y Kanh (1966), señalan que los factores organizacionales y su combinación con las características de los individuos puede lograr una organización más efectiva, es decir, que la relación entre factores organizacionales e individuales, son el mecanismo de engranaje o el eslabón responsable de los resultados que se expresan en el clima organizacional, con el enfoque subjetivo es aquel que enfatiza que los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, del individuo con las características que pueda tener cada organización.

de acuerdo a los estudios realizados se obtuvieron las primeras conceptualizaciones que a continuación se describen:

Forehand y Gilmer (1964), citado en Prado (2015:40) puntualizan al clima organizacional como un “conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”.

Taguiri y Litwin, (1968), citado en Prado (2015:40), consideran al CL como “resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación”. Es por ello que el CL es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

En relación a los conceptos antes mencionados, se destacan las que consideran al individuo como elemento relevante en la formación del CL, y si bien se mencionan



las opiniones de los trabajadores, sus percepciones, representaciones cognitivas y otros procesos intrínsecos a él. Entonces deducen el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del CL como fenómeno donde intervienen varios elementos. Cabe señalar que aunque es innegable la presencia del trabajador en la formación del clima, los elementos individuales no pueden valorarse como de mayor importancia, por lo que es necesario profundizar en la dinámica del proceso de formación, desarrollo y manifestación, así como los elementos que integran al CL.

Esta posición parte de la consideración de que el CL es en esencia un proceso perceptual del hombre a partir de las características y peculiaridades de una organización. Estos autores indican que estas características son relativamente estables, y que las percepciones que suscitan se manifiestan en el comportamiento humano. En este sentido debemos aclarar que existen influencias, situaciones, circunstancias que se presentan en las organizaciones, que pueden ser de algún modo inesperadas y súbitas, y que tienen una repercusión directa en el CL. En este caso la intensidad, naturaleza y dirección de las mismas deben ser también evaluadas como importantes.

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Goncálves (2000), describe al CL, como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales y esta a su vez se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para las organizaciones.

### 2.1.3 Dimensiones en relación al estudio del clima organizacional de los autores

Litwin y Stinger

Salcedo (2015), menciona que la productividad se relaciona con los comportamientos asociados de las investigaciones realizadas por McClelland

(1943), quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías:

- El poder
- La afiliación
- El logro.

Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, porque saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que realizan está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser directivos eficaces en las organizaciones.

Ahora bien Litwin y Stringer, (1968), citado Cárdenas y Villamizar, (2008), fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en las organizaciones. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del CL. Estos autores formulan que el CL corresponde a un filtro a través de que pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, entre otros por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción y rotación de la organización.

Litwin y Stringer expresan un modelo, entendiéndose el CL como las percepciones que tienen los colaboradores sobre su dinámica, es decir su estructura, modelos de

gestión, estilos de liderazgo, actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización. El CL es un fenómeno que interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales.

Este modelo propone una metodología mediante la cual integra al recurso humano con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo, (Cárdenas y Villamizar,2008:122):

La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase llamada ejecución busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo; en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupala se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales, en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente.

De acuerdo al modelo de Litwin y Stinger (1968), citado Cárdenas y Villamizar, (2008), plantean un marco teórico para estudiar el CL en una determinada organización, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas particulares. de las organizaciones, ver figura No.2:

#### ➤ Estructura

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que

comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los colaboradores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la organización, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que desee convivir de la mejor manera.

➤ Responsabilidad

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

➤ Recompensa

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

➤ Desafío

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

➤ Relaciones:

Este se basa principalmente en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

➤ Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

➤ Estándares:

Esta establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento, en la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

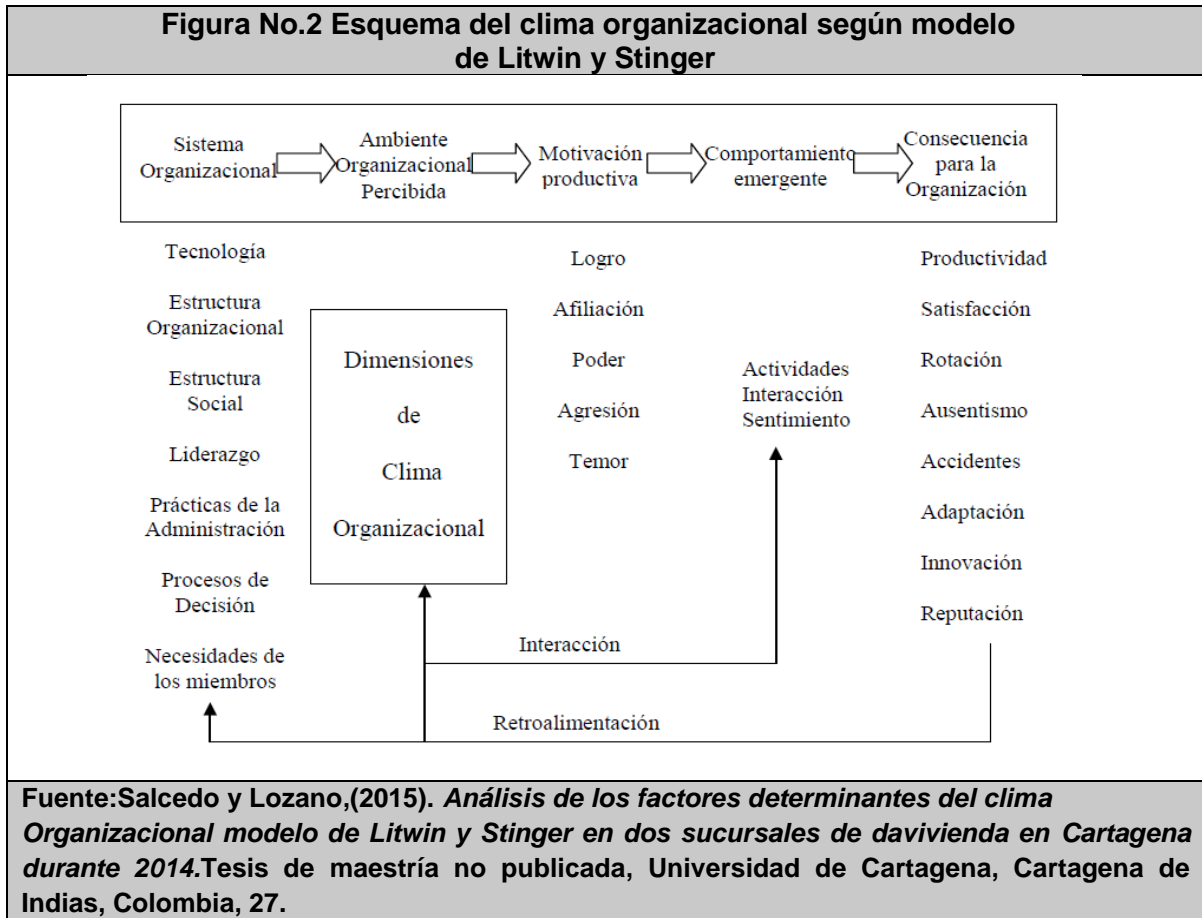
➤ Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

➤ Identidad:

Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

**Figura No.2 Esquema del clima organizacional según modelo de Litwin y Stinger**



2.1.4 Tipos de clima organizacional

Una de las claves para que una organización pueda tener un buen CL es crear una relación directa con la calidad del liderazgo en las instituciones ya sean privadas o públicas, así como líderes cercanos que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que le den la mayor importancia a la comunicación entre los empleados sin

importar el cargo que ocupe, lo cual es el eje fundamental en las relaciones. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo puede incluso desaparecer, Un buen CL tiene consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

- El problema de muchas organizaciones es que consideran que mejorar el CL requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esto es un gran error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.
- El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar los objetivos y alcanzar las metas propuestas por la dirección. Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.
- Cimentar un CL positivo es tarea de todos los integrantes que conforman a una organización, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, distribución del espacio, influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza y respeto. Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.
- Por ello es importante conocer los distintos tipos de climas que existen y ver cual se apega más a la organización y si este no está dando buenos resultados, cambiarlo por uno que cree un buen ambiente laboral que ayude a la eficiencia y eficacia de sus empleados. De acuerdo a la investigación realizado Brunet (1987), citado en Moncayo, Andino y Medina (2017), sobre

la teoría de los sistemas, determina los tipos de CL, que a continuación se presentan:

## Tipos de CL

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador:

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: Consultivo

Los jefes tienen clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, Este tipo



de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

➤ Clima de tipo participativo: Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores, la toma de decisión está repartida en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

#### 2.1.5 Requisitos para su mejora

En general, el CL se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Olaz, 2015).

Cuando se empieza a detectar que dentro de la comunidad está atravesando por un CL negativo es momento de verificar, y ver hasta qué punto es factible cambiar de encuadre. Si los síntomas de deterioro del CL, apuntan a un conjunto de variables subyacentes en relación al contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo; relacionadas con los escenarios estructural-organizativos y de recursos humanos, surge inevitablemente la apuesta por la instauración de unas buenas prácticas.

Por buenas prácticas pueden entenderse el conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen CL y, por otro, aminorar y/o corregir los factores que ya instalados en la

organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y a otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados.

De igual modo que un síntoma de deterioro, puede hacer referencia a diferentes variables subyacentes aunque por simplificación expositiva se ha alineado cada variable con un síntoma bien podría hacerse un razonamiento similar tomando como referencia las buenas prácticas. En otras palabras, una buena práctica puede generar un efecto multiplicador sobre distintas variables que, así mismo, se trasladarán a una mejora o eliminación de los síntomas de deterioro. Desde otra perspectiva, el desarrollo de una buena práctica puede aliviar o eliminar síntomas de deterioro.

Según Robins (2005), el momento que el empleado encuentra como el factor más importante para juzgar una organización y su trabajo es durante el proceso de contratación, porque allí nacen las expectativas relacionadas con la satisfacción laboral y si éstas no cumplen con un buen ambiente de trabajo los efectos en el empleado son la disminución de la productividad, falta de compromiso organizacional y aumento de rotación dentro de la empresa

Como ya se ha expuesto en párrafos anteriores el CL depende de las personas y su interacción con los demás, de las expectativas (sueños) y su realidad en la organización (frustración o logro), en un momento dado, lo cual genera un diagnóstico del ambiente de trabajo sano en una organización y marca la diferencia de otras aun cuando los objetivos que estas tengan sean los mismo. Por tal motivo algunos de los requisitos principales para mejorar el CL de una organización se consideran las siguientes:

➤ Motivación

La motivación se basa en experiencias de la vida de una persona, que afectan la persistencia, dirección e intensidad del esfuerzo que coloca en las acciones que

realiza bajo algún motivo, ya sea por sugerencia externa o de un líder. La motivación se da en forma interna en cada individuo. En la motivación laboral se consideran como factores influyentes la equidad en el sistema de promoción, las condiciones de trabajo, la calidad en la relación individuo-supervisor, el trabajo en sí mismo, los salarios y beneficios (Robbins, 2005).

➤ Liderazgo

Es una acción que tiene como finalidad influir en el comportamiento y la percepción de los empleados, teniendo como resultado conductas apropiadas, que generan bienestar laboral y un buen clima organizacional. El estilo del líder debe expresar la cultura y los valores de la organización, para potencializar al máximo a sus empleados y recoger los mejores esfuerzos en cada tarea (Pérez, 2011).

➤ Comunicación interna

Para Andrade, (2005) la comunicación interna son todas las actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En un sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro. Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea.

➤ Metodología

Orienta a la investigación con una rigurosa descripción contextual de los temas; relaciona los artículos para identificar, diferenciar y escoger el material, en función de los criterios teóricos de la investigación y así determinar los conceptos claves

que permitan definir un modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización, (Anguera, Serrano y Ortiz, 2012).

➤ Resultados y discusión

En la actualidad el departamento de recursos humanos que integran a las organizaciones ha aumentado el interés por investigar sobre las necesidades de los colaboradores, puesto que se ha detectado que si el cargo que ocupan no los satisface, disminuye su motivación y se ve directamente afectada la productividad.

El pensamiento sistémico, se basa en los círculos de causalidad, donde se presentan acciones que son causa y luego se convierten en efecto, y éste vuelve a ser causa de acciones diferentes. De esta manera se parte de una comunicación efectiva, en la que se cambia el paradigma de jefe-subordinado por un concepto de líder-colaborador; cuando se presenta una información adecuada, se puede conocer el perfil profesional y personal de cada uno de los empleados. Esto tiene como fin establecer cuál es el modelo y estrategia de motivación más adecuada para cada uno de los colaboradores, dependiendo de su jerarquía, sus necesidades y la personalidad asociada.

#### 2.1.6 Relación del clima organizacional con otros conceptos

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos o por lo menos intercambiables entre sí los términos de satisfacción, motivación, liderazgo y CL; en relación al CL existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

##### 2.1.6.1 Motivación

Muchos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Ramos (2012), dice el CL subyace en las condiciones de trabajo porque tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad; es decir están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del CL. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y;
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Brunet, (2011) señala que como el CL tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Por su parte Ramos, (2012) explica que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al colaborador alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo

#### 2.1.6.2 Satisfacción laboral

Chiavenato (2011), señala que los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo hará referencia a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas las cuales se menciona a continuación:

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con las demás personas.
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

El nombre de CL está vinculado al ambiente que se percibe entre los miembros de la organización. El CL guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el CL sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, entre otros., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones).

EL concepto de CL comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El CL es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Es de esperar que un miembro de la organización motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el CL no es la causa si índice en ella, en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.

El CL expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su motivación y conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El CL es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

Se estaría hablando entonces, de una influencia del CL sobre los estados motivacionales de las personas y, a su vez, recibiendo influencia de éstos; es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el CL.

## 2.2. Aspectos básicos sobre el desarrollo organizacional

En la actualidad, los cambios ocurridos en las organizaciones y en nuestro País han hecho que la eficiencia sea el punto de partida para todos los sectores organizaciones e instituciones en general. Muchos científicos han contribuido a entender la problemática de las organizaciones. El desarrollo organizacional es una herramienta de análisis interno que permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio.

### 2.2.1 Teoría del desarrollo organizacional

Hornnstein, Burke, Gindes y Lewick,i (1971) sitúan los orígenes del DO en el año 1924, partiendo de las investigaciones hoy ya antológicas sobre psicología, aplicadas al trabajo en la fábrica *Hawthorne de la Western Electric Company* en *EUA*.

El experimento consistía en elegir a dos mujeres como sujetos de prueba y les permitieron elegir a las otras cuatro trabajadoras que conformarían el grupo experimental. Juntas, las mujeres trabajaron en un cuarto separado durante cinco años (1927-1932) ensamblando relés telefónicos. La producción fue cuantificada de forma mecánica, contando el número de relés ensamblados que debían ser introducidos en un conducto. La medición se inició de forma secreta dos semanas antes de que las mujeres fueran trasladadas a la sala de experimentación, y se mantuvo a lo largo de todo el estudio. En la sala de experimentación, las mujeres contaron con la presencia de un supervisor que comentaba con ellas los cambios que se iban introduciendo en el contexto laboral, y en ocasiones llevaba a la práctica sus sugerencias. Los investigadores dedicaron cinco años al proceso de cuantificación del modo en que las diferentes variables manejadas influían en la productividad individual y grupal. Algunas de las variables eran:



- Permitir dos descansos de cinco minutos (después de consensuar con los trabajadores el tipo de descansos que consideraban más adecuado), y después cambiar a dos descansos de diez minutos (una opción que las trabajadoras no habían escogido). La productividad aumentó en este caso, pero cuando se pasó a dar seis descansos de cinco minutos, se mostraron disconformes y volvió a reducirse.
- Proporcionar comida durante los descansos.
- Reducir la jornada laboral en 30 minutos (lo que repercutió en un aumento de la productividad). tras reducirla aún más, la productividad por hora continuó aumentando, pero se redujo la productividad global a lo largo del día, por lo que se decidió volver a la primera condición (en la que la productividad llegó a su punto más alto).

Los cambios en las variables provocaron un aumento de la productividad incluso en aquellos casos en los que el cambio consistía en retornar a las condiciones originales. Este fenómeno se explicó aludiendo a un mecanismo natural del ser humano para adaptarse a las condiciones ambientales en aquellos casos en los que desconoce los objetivos del experimento. Así, los investigadores concluyeron que los trabajadores aumentaron su rendimiento al sospechar que estaban siendo evaluados individualmente. Para los responsables del estudio, el tener la posibilidad de escoger a sus compañeros de trabajo, formar parte de un grupo, ser tratados de forma preferencial (como evidenciaba el hecho de disponer de una sala separada) y contar con la presencia de un supervisor colaborativo y agradable fueron los verdaderos motivos que explican la mejora en el rendimiento de los trabajadores. En palabras de Elton Mayo, los seis individuos se convirtieron en un equipo, y el equipo se entregó de todo corazón y espontáneamente para cooperar con el experimento

De este tipo de experiencias surgió el laboratorio nacional de entrenamientos en el desarrollo de grupos, que fue organizado por Benne, Bradford y Lippit (Lewin falleció a principios de 1947). En cierto sentido, la invención del grupo "T" surgió de

una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de concentrarse en los procesos de grupo y liderazgo. Esta conciencia creciente fue particularmente evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del DO pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- La relativa dificultad encontrada al sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización y muchas veces en conflicto con los demás.
- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones; las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración.
- Capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie

de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

- En el año de 1964 un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, realiza sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al DO como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- Inicialmente el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, haciendo diagnóstico de la situación para intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento con el objetivo de lograr el alcance organizacional.

Por su parte Warren (1966), consideró que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la *Standard Oil Company, EUA*. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o "*T-Groups*" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Es así que French y Bell (1973), visualizaron el origen del DO, de la siguiente manera:

- Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.
- Con los trabajos de investigación de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kart Levin en 1945.

El DO busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo) Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

### 2.2.2 Evolución del desarrollo organizacional en México

Guizar (2013), aborda en su investigación sobre el DO en México, del consultor Alejandro Serralde el cual indica que Grupo Dando Consultores, fue la firma pionera en ofrecer de manera sistemática servicios en materia de DO, y que el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF) fue el primero en llevar a cabo un congreso sobre la materia en la ciudad de Acapulco, Guerrero.

De acuerdo con uno de los pocos estudios confiables que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, Gloria Robles (1989) del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) afirma que las siguientes organizaciones,

entre otras, llevaban a cabo procesos de DO entre los que destacan: Grupo Industrial Bimbo, Almexa Aluminio, Aseguradora Mexicana, Bacardí y Compañía, Cannon Mills, Celanese Mexicana, Cummins de México, Champion de México, General Motors de México, Grupo Nacional Provincial, Industrias Nacobre, Industrias Resistol, Industrias Vinícolas Pedro Domecq., Nissan Mexicana.

Actualmente, cada año se llevan a cabo, en países centroamericanos, del Cono Sur y México, congresos internacionales de DO con un creciente éxito. Como resultado de dichos congresos, han surgido interesantes publicaciones, tanto de libros como de revistas, que citan las innovaciones que se han logrado en este ámbito. Es indudable que el desarrollo organizacional existirá mientras en las organizaciones prevalezca este espíritu de cambio en todos los órdenes, pues ello representa la clave para que mantengan su competitividad tanto en el mercado nacional como en el exterior.

Es evidente que la mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, aunque no se descarta el caso de Aseguradora Mexicana, que pertenece al sector público, así como las instituciones bancarias que en su tiempo correspondieron también a este sector. La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México,

En México existen diversos ejemplos de empresas, como las antes mencionadas, que han logrado avanzar de forma impresionante en este sentido, por lo que es una prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que se puede cambiar cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello. El fracaso de muchos programas de DO radica en que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático. En el DO, al

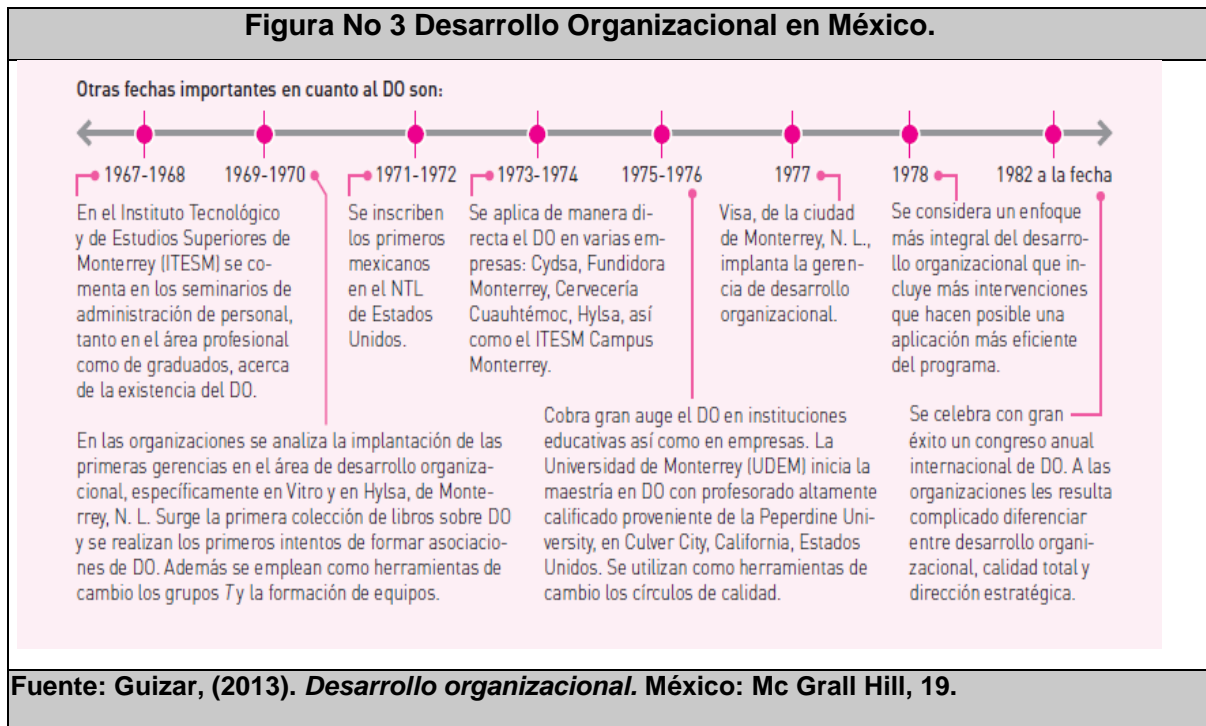
contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben tomarse como medios y no como fines; para una mejor comprensión sobre el DO y como se ha ido desarrollando a lo largo de los años en México ver figura 3.

Es importante recalcar que en la medida en que la filosofía del DO sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano y no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, por lo que solo se interesen en las utilidades a corto plazo y prefieran la improvisación a la planeación, así como crean que existen varitas mágicas que harán que todo funcione sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el DO será una utopía. Por ello se requiere de una nueva filosofía más acorde con los postulados del DO, que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí ya la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo.

Los programas de DO en el bloque latinoamericano han arrojado un balance positivo, pues se han presentado los ingredientes necesarios para apoyar los principios de su filosofía. Para complementar esta lectura, podemos afirmar que el consultor en DO no debe ser necesariamente alguien que haya obtenido una licenciatura en el área administrativa, pues existen consultores que han tenido una formación distinta y que han logrado evidente éxito en sus incursiones en esta disciplina; . en “México, por ejemplo, el DO tiene como empresas pioneras a consorcios como Alfa, Cervecería Cuauhtémoc y Celulosa y Derivados, S.A”. (Guizar, 2013:21)

Otras de las fechas importantes en relación al DO en México se centra en el año de 1967 al año de 1982, tal y como lo muestra la siguiente figura la cual se

representa a través de una línea de tiempo todas aquellas organizaciones tanto que han tomado en cuenta al DO como mejora a nivel organizacional.



### 2.2.3 Conceptos elementales

El DO llega a ampliar el conocimiento y la eficacia de las personas, a la vez que se puede lograr que el rendimiento se eleve y la resistencia ante los cambios en el seno de la empresa quede minimizada. No obstante, hay que tener en cuenta que no se trata de una acción puntual, sino de “un proceso continuo de diagnóstico, planificación de acciones, implementación y evaluación, que debe tener como objetivo la mejora continua de conocimientos y habilidades dentro de la organización”, como modo más acertado de optimizar su capacidad para resolver problemas y gestionar los cambios que haya que afrontar, (Guizar, 2013:6).

Conceptos sobre el DO según diversos autores:

- Guzmán (S/A), en Guizar (2013) , expone lo siguiente acerca del DO

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

➤ French y Bell (S/A) en Guizar (2013)

Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Entre otras definiciones se tiene:

➤ Porras y Robertson (1992)

El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

➤ Burke (1994)

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.



Para el DO no existe una definición que complazca a todo. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición, para esto el proceso del DO identifica áreas de las operaciones de la organización donde se necesite un cambio, cada necesidad se analiza y los efectos potenciales se proyectan en un plan de administración de cambios. Con el DO se expone la manera específica en la que el cambio mejorará las operaciones de la institución, (Achilles, 2004).

Entre otras razones, existen las siguientes variantes en relación a su conceptualización que mantiene el DO:

- El DO ayuda a los administradores y al personal (o *staff*) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
- El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
  
- Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz, se considera que se llega a esta etapa cuando la organización de que se trate es capaz de auto renovarse.

#### 2.2.4 Características primordiales del desarrollo organizacional

El DO sirve de herramienta a las organizaciones, de igual forma considera a los empleados en relación con un fin común, por lo que cada organización en el ambiente interno señala una meta y se adoptan resoluciones con la intención de asegurar la eficiencia general. En definitiva, se trata de trabajar con acierto el capital humano para obtener el éxito de la organización. El DO involucra teorías sobre el hombre y su ambiente y, así como en las ciencias del comportamiento.

Podemos decir que la conducción del DO adopta la modalidad de programa. Es decir, se aborda de forma planificada, se realizan cambios propiciados por la toma de diagnósticos y más allá de las modificaciones técnicas, el objetivo central es transformar, dinamizar las relaciones laborales, modificar los hábitos y comportamientos de las personas y amplificar sus potencialidades a partir de los medios y perspectivas que posea cada organización.

El DO es una teoría-práctica que entiende a los grupos como sistemas; se trata de proyectar el todo para que las partes constituyentes asuman su rol de forma eficiente y esto redunde en beneficio de la organización, pero no de forma autoritaria o unilateral sino más bien incentivando una conciencia social.

Uriarte (2017), señala en relación al sentido del DO esta tiene influencia directa sobre el capital humano y se vincula explícitamente con el recurso humano. Los asuntos que trata el DO suelen tener que ver con la dirección, la comunicación y los conflictos grupales. Las medidas que se adoptan se dirigen a aumentar la adaptabilidad de la organización a los ritmos acelerados del ámbito laboral, las nuevas tecnologías y la competencia. De acuerdo a lo que relaciona el DO este a su vez contiene ciertas características importantes que ayudan a la organización a retroalimentar la información para poder alcanzar los objetivos; de las cuales se mencionaran a continuación:

➤ Organicidad

Según el DO, las organizaciones son sistemas y deben integrar intereses. Los objetivos necesitan ser asimilados, coordinados por las personas. Hay una interacción entre personas, estructura y procesos organizacionales que debe sostenerse. La mirada está puesta en su funcionamiento en conjunto, no por separado.

➤ Descentralización

Se promueven valores humanos ya que la buena disposición personal y la pro actividad grupal es de suma importancia. A su vez, el poder en la empresa es distribuido por medio de delegaciones. Cuando se quiere operar un cambio, una de las estrategias es encuestar a los empleados acerca de sus percepciones. Los miembros atenderán a las posibles disfuncionalidades del organismo y a cómo estas afectan a sus componentes

➤ Claridad de objetivos

Las etapas de análisis implican la determinación de un modelo sobre la base de un diagnóstico previo, la participación de un consultor externo, la toma de datos, la evaluación y el plan según lo que esta última arroje. En síntesis, se precisa armar un plan de acción inmediato a la determinación de un modelo. Todo el organismo dispondrá medios para alcanzar determinados fines en los que se está de acuerdo.

➤ Autoanálisis

Las organizaciones deben autoexaminarse para detectar irregularidades en el organismo y hallar rápidamente estrategias de superación. Este es siempre el paso previo y constante para operar los cambios: el diagnóstico. Hacia dónde se quiere ir y las cuestiones de identidad de la organización son ocupaciones constantes.

➤ Adaptación

Los programas están enfocados en la contingencia. Las acciones se llevan a cabo a fin de subsanar las necesidades adaptativas. El organismo debe adaptarse para subsistir en condiciones óptimas, adecuarse a la opinión social, a la competencia y a leyes y reglamentos.

➤ Dinamismo estructural

Se incentiva y acompaña el cambio. Las acciones surgen de necesidades puntuales. En este sentido, no hay una estructura rígida ni regularidad instituida.

➤ Formación de grupos

Trabajo en equipo significa mayor probabilidad de alcanzar objetivos. Se hace énfasis en los grupos, proponiendo la cooperación y la capacidad de superar problemas personales.

➤ Aprendizaje a través de la experiencia

La experiencia es el eje en el proceso de entrenamiento. Las personas analizan y comparten su experiencia. Es bastante más productivo este tipo de aprendizaje ya que genera más cambios de conducta que el de lectura y análisis de situaciones ajenas, de contenido abstracto.

Existe, lo que se dice, una praxis. La teoría es insuficiente y la práctica no puede consolidarse sin una autoevaluación constante. El DO promueve el aprendizaje de la propia experiencia, de los errores y de los aciertos, la reflexión guiada por la noción de conjunto.

➤ Capacitación constante

Se familiariza al empleado con sus funciones para obtener mayor eficiencia en el puesto y un resultado general favorable. Hay capacitación constante en los conocimientos y habilidades implicados, y además sobre actitudes que sirvan también a la organización frente a las vicisitudes.

#### 2.2.5 Técnicas de intervención del desarrollo organizacional

Cruz (2011), manifiesta que en el campo del DO cuando se toman acciones planificadas para solucionar problemas y situaciones específicas, restaurar condiciones e impulsar y/o restablecer condiciones dirigidas a la efectividad y a la salud organizacional; así como para apoyar la estrategia de la organización basada en Investigación - Acción, Creatividad e Innovación, se utiliza casi siempre la palabra intervención organizacional.

Determinar e influenciar la marcha de un proceso de cambio utilizando cualquier técnica de intervención, nos demandará ante todo prepararnos y entrenarnos adecuadamente como facilitadores, asesores y consultores en procesos de tecnología social para poder emplear técnicas orientadas a modificar nuestros diferentes entornos. Por tanto, el conocimiento de las diferentes herramientas de intervención a nivel consultoría nos ayudarán a crear ambientes más saludables y competitivos en beneficio de la organización para cual se trabaje.

En el campo del DO es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales. La gran mayoría coincide que el DO es un cambio planeado, este cambio tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social, abordado como un proceso que ayuda a modificar aspectos culturales y estructurales permanentes que visualizan e institucionalizan a través de una serie de tecnologías sociales.

El entorno de las organizaciones públicas comparado contra el sector privado cambia significativamente a nivel de identificación de competencias, políticas y normatividad por lo cual será sumamente importante considerar procesos de intervención diferentes ya que el DO nos ayudará a poder abordar problemáticas y situaciones sociales completamente cambiantes.

Por lo cual será importante abordar los diferentes cambios sociales en las organizaciones desde ángulos y perspectivas que requieran intervenciones muy claras y específicas. Dirigirse hacia las organizaciones de manera innovadora, será un incentivo y un parámetro de cambio que nos ayudará como consultor enfocarnos en aquellos cambios necesarios que generen un orden estratégico y una amplitud del conocimiento mismo.

Hay cientos de intervenciones diseñadas por consultores del DO que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares: Las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales influimos u orientamos el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización. Por lo tanto, se puede decir que las intervenciones pueden surgir de dentro o de fuera de la organización.

Imman (2002), explica sobre la intervención directa la cual se basa en una decisión de la Dirección, por ejemplo puede ser el cambio de una estructura organizacional, el desarrollo para la mejora de proceso o servicio, la implementación de un instrumento de evaluación de personal o la construcción de una nueva sede. Pero también una reunión de trabajo de un jefe con sus colaboradores es una intervención porque cambia el sistema social.

En términos generales, los criterios de intervención pueden dividirse en las siguientes opciones:

- Empezar en el nivel organizacional más alto

- Empezar con las personas
- Empezar donde existen problemas

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

Cruz, (2011) señala sobre los consultores e investigadores en DO han creado diferentes técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. A continuación se mencionan y describen algunas técnicas de diferentes autores:

Según House, (1975) en una publicación referida en *Organization Development and Change*, considera las siguientes técnicas de intervención:

- Sistema Total: Teorías contingentes de Diseño organizacional, Survey feedback, reuniones de confrontación organizacional.
- Contacto individuo organización: Diseño de trabajos, Centros de Decisión, Análisis de Roles, Administración por objetivos.
- Estilo personal de trabajo: Consultoría de procesos, intervención de terceros, "Team Building", Intervención interdepartamental, diagnóstico de grupos familiares por reuniones.
- Análisis intrapersonal y relaciones: Planeación de vida y carrera, entrenamiento en laboratorio, Grupos de Encuentro y Consultoría personal.

Cruz (2011), aborda el proceso de intervención a través de las siguientes técnicas:

- Desarrollo y métodos de entrenamiento de equipos.

El grupo es entrenado y seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de

especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclaran y comprenden sus causas. El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por participantes y equipos de consultores que trabajan en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, y al mismo tiempo atender los objetivos de la organización.

➤ Entrenamiento de la sensibilidad (grupos T).

Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal. La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos-T. Al respecto, se cuestiona si esa participación es igualmente voluntaria cuando se trata de la utilización de los Grupos-T en las organizaciones. El grado en que lo sea repercute en las expectativas y en la conducta. Guízar, (1995) señala que el grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando; por lo cual, el profesional del DO debe generar las condiciones para se expresen con libertad, las ideas, creencias y actitudes. Por lo cual, el objetivo principal de los grupos T, es proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y la forma en la que otros los perciben, teniendo mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos del grupo.

➤ Consultoría de Procesos.

Se trata de una técnica paralela a las anteriores. Exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en



aquello que la organización pretende hacer, pero auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir

Existen tantos modelos como intervenciones en DO para facilitar la dinámica de las organizaciones, las cuales la mayoría de ellas obedecen a una estructura que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica: disonancia (necesidad sentida de cambio), utilización de diferentes alternativas de solución, recopilación de información, discusión (de los hallazgos encontrados con las personas y entornos involucrados) o contrato psicológico, diagnóstico conjunto, diseño de planes de acción, implementación, seguimiento y evaluación, documentación

Margulies y Raia (1972), citado en Vargas y René (2011), expresan que el proceso del DO consta básicamente de etapas:

- Recolección y análisis de datos: determina la naturaleza disponible de los datos necesarios y los métodos utilizables para la recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- Diagnóstico empresarial: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- Integración de datos y diagnóstico preliminar: esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos para levantar datos: mediante entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructuradas, y es

completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

#### 2.2.6 Beneficios del DO

De acuerdo con Pardo y Días (2014), los beneficios del DO va más allá de hacer las cosas de otra manera e incorporar la innovación en la organización, hace referencia al conjunto de variaciones que enfrenta la organización por efecto del entorno, un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente que afectan los resultados.

No obstante, factores como la resistencia, se han tenido en cuenta en la implementación de esquemas de cambio en las compañías. Es así que se han contemplado tanto las barreras personales como las organizacionales para prever el impacto de la efectividad del cambio. De esta manera, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para medir al final el efecto del cambio

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio. Equipos de trabajo tomados por sorpresa o con expectativas negativas frente al cambio obstaculizan el proceso.
- Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo los gerentes esperan cambios y resultados rápidos sin recordar que personas no comprometidas con él son más obstáculo que ayuda, hay que convertir al grupo en aliado estratégico.
- Tener objetivos claros medibles, cuantificables, en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo.

- Retroalimentar el proceso constantemente. Informando a los colaboradores para que se comprometan con el cambio.
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

Si bien el DO se constituye en un proceso descriptivo y explicativo que sus miembros hacen de la organización a nivel funcional y estructural, contribuye como punto de partida para generar cambios en la organización y determinando su desarrollo. De esta manera, fundamenta su nivel de análisis sobre la cultura organizacional, la estructura y sus relaciones; parte vital en este proceso, es el papel de las personas en el diagnóstico, ya que uno de sus pilares está basado en factores endógenos como el comportamiento de sus miembros, la interacción y actitudes de los mismos

El DO se ve influenciado por cuatro variables, el sistema organizacional, el clima organizacional, el equipo de trabajo (comportamiento grupal) y el individuo (comportamiento individual); los cuales participan activamente en su efectividad, ya que tanto, pueden ser consideradas variables independientes como dependientes.

A continuación se describirán tanto los beneficios, así como sus limitaciones que presenta el DO en la etapa de investigación para mejora de la organización, ver figura 4.

Guizar (2013), señala entre otras de las razones por las que hay que tomar en cuenta del DO son las siguientes:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: Metas (¿adónde desea llegar la organización?), crecimiento, identidad y revitalización, eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.

- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas entre las que destacan: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos para la solución de conflictos.

<b>Figura No 4 Beneficios y Limitaciones del DO</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>Limitaciones</b>
Cambio a través de la organización	Mayor requerimiento de tiempo
Mayor motivación	Gasto considerable
Aumento de la productividad	Retraso del periodo de retribución
Mayor calidad del trabajo	Posible fracaso
Mayor trabajo en equipo	Posible invasión de la privacidad
Mejor resolución de conflictos	Posible daño psicológico
Compromiso con los objetivos	Conformidad potencial
Mayor disposición al cambio	Hincapié en los procesos grupales mas que en el desempeño
Disminución de inasistencias	Dificultad en la evaluación
Menor rotación	Incompatibilidad de cultura
Mayor satisfacción laboral	Posible ambigüedad conceptual
Fuente: Cárdenas y Villamizar (2014), Modelo de intervención. <i>Journal of psychological.</i> 2(2), 44.	

## **2.3 El clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional**

Actualmente, las organizaciones que se encuentran presentes en nuestro entorno han enfrentado cambios constantes a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías y comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar buenos servicios. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones con el elemento principal como lo es el recurso humano, en donde al hablar de un CL, es hacer énfasis a la satisfacción de los colaboradores. Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de CL y DO, y en realidad son aspectos fundamentales, por ello para esta investigación se presenta los temas entre la relación que existe tanto para la variable dependiente como la variable independiente.

### **2.3.1 Relación entre clima laboral y desarrollo organizacional**

Cada organización presenta características diferentes, en cuanto al comportamientos del recurso humano que lo integra; estableciendo una atmósfera de valores, emociones y sentimientos que a su vez genera un ambiente para la institución ya sea de forma positiva o negativa; esto derivado a los distintos comportamientos que se presente así como la interacción que tengan entre el personal.

El CL permite dar a conocer una serie de percepciones globales por parte del empleado en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Desarrollar un buen CL es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

Un empleado no opera al vacío, lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente.

El desarrollo de un buen CL ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados; el CL y el DO coadyuvan para la organización un cambio planeado, los modelos, características y teorías que se presenta estas variables; se relacionan de acuerdo al DO con los siguientes componentes básicos como: diagnóstico, acción y administración de programa, (Garzón, 2005).

- El componente diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetos de interés.
- El componente de acción consiste en todas las actividades e intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización.
- El componente administración del programa o programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas

El CL permite conocer la razón del comportamiento del colaborador de una institución, y su relación que este presenta con la misma; e identificar como aquellas afectaciones que pueda estar presentando si lo hubiese; mientras que el DO es en esencia un programa de acción, basado en una información válida acerca del status del problema, las oportunidades actuales y los efectos de las acciones, en lo concerniente al logro de objetivos.

El CL y el DO tienen que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización:

- Los requerimientos de esta para subsistir en condiciones satisfactorias.
- Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve( desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes y opinión pública).
- Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que dan vida y permiten el DO

Los directivos en ejercicio de sus funciones y quienes se encuentran al frente de un grupo de personas se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a cambios. El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente por lo general DO.

### 2.3.2 ¿Como interviene el clima laboral en el desarrollo organizacional?

Richard Beckhard (1969), Warren Benis (1973), Paul Lawrence (1973), Jai Lorsch (1973) y Wendell L. French 1975) quienes coinciden en que el DO es un esfuerzo de cambio planificado, de toda la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la misma, apoyadas en las ciencias del comportamiento.

Derivado de las necesidades que muestran las organizaciones con base a la característica y conceptos que se tiene del CL y DO, se puede decir que ambas variables tienden a intervenir para el mejoramiento de todo organismo que presente problemáticas en su interior, por lo que asumen factores en común que es el cambio como estrategia de consolidación y permanencia de la organización en un medio que se caracteriza cada día más por su acelerada evolución, que obliga a la

permanente identificación de tendencias que no solamente son locales sino regionales y nacionales las cuales hay necesidad de enfrentar para garantizar la sostenibilidad del sistema

Para que el CL pueda intervenir en el DO este debe presentar un análisis previo mediante la identificación de los problemas y/o acontecimientos que se estén generando y que se presente bases sólidas para implementar las actividades correctivas; sobre este criterio podemos sustentar que: el clima no puede ser descrito o interpretado sino es a partir de los recursos humanos quienes directa o indirectamente pueden ser los mediadores para definir indicadores y/o circunstancias que destaquen la presencia de un determinado clima en su entorno, por ende se explora la percepción compartida en diferentes indicadores que nos permiten hacer un estudio diagnóstico de la satisfacción en algunos elementos tanto de la estructura como de los procesos organizacionales.

La perspectiva del CL que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes; es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización, (Mercado y Demetrio, 2008).

Por otra parte, se describe que el CL como un sensor que mide el nivel de comunicación e integración del factor humano dentro de la institución en la cual labora, esto compone el panorama del desarrollo institucional, en otras palabras, el analizar “el clima constituye una de las estrategias de la gestión para reencauzar los objetivos que se plantean y que por alguna razón, no alcanzan lo planeado, en la estructura institucional, una vez conocido las afectaciones que puede causar el CL” en las organizaciones, este puede apoyarse del DO; esto de acuerdo al



razonamiento que presenta Beckhard este puede contribuir los siguientes elementos (Indira, 2008:22):

- Se trata de un esfuerzo planeado porque se debe fundamentar en diagnósticos sistemáticos a partir de los cuales se propone un plan de mejoramiento que debe desarrollarse con la disposición de recursos de diversa índole necesarios para cumplir los propósitos.
- Compromete a toda la organización porque involucra al sistema entero. Sin embargo, esta concepción no resulta categórica si se considera que el sistema puede estar integrado por subsistemas relativamente autónomos.
- La alta dirección debe estar comprometida con la administración y mantenimiento del proceso dado su responsabilidad en los resultados esperados de las propuestas de cambio organizacional, por lo cual debe identificarse con los objetivos y apoyar decididamente el programa.
- Los esfuerzos de cambio necesariamente deben estar orientados a la consolidación de la organización ideal, efectiva, sana y sostenible. Una organización ideal se entiende como aquel sistema en que los subsistemas y los individuos interactúan entre sí y con su medio ambiente, en función del desarrollo de planes para el cumplimiento de sus objetivos.
- Las estrategias de DO deben ser aplicables a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación, hasta proveer al personal de experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

Derivado a lo anterior las instituciones han mantenido un clima laboral poco estable, debido que presentan un mínimo de desarrollo del capital intelectual de su recurso humano, carencia de planes de carrera, cursos y adiestramientos que

desarrollen el talento de las personas y contribuyan con conocimientos actualizados a realizar las actividades de mejor manera en la organización. No se realizan reconocimientos al personal donde se premie el esfuerzo, dedicación e innovación en su trabajo, punto de importancia para la motivación del personal con la finalidad de crear sentido de pertenencia. Estructuras administrativas jerarquizadas, poco flexibles, que tienden hacia una burocracia administrativa poco favorable. Falta de integración de equipos de trabajo. Baja delegación lo cual no fortalece el trabajo de equipos autodirigidos y el liderazgo de los miembros de la institución para innovar y ser más creativos. Bajos paquetes salariales así como la alta rotación de personal contratado. Insatisfacción que sienten los empleados en cuanto a la remuneración salarial, la cual en la mayoría de los casos no está acorde con la labor desempeñada, (Ortega y Perdomo, 2007)

## **CAPITULO 3 CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Este capítulo se encuentra distribuido en dos secciones: la primera de ellas se describe al Centro Estatal de Control de Confianza del Certificado, desde su aspecto general como lo es su creación, la razón de ser, la estructura administrativa, así como su marco legal por la cual se rige hoy en día. En la segunda sección se presenta el reglamento de la Unidad de Planeación, y como se encuentra distribuido según su estructura orgánica, finalmente se presenta su lineamientos y normas vigentes pertenecientes a esta Unidad.

### **3.1 Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas**

El centro, se encarga del sector Seguridad Pública, el cual, se basa en los principios concertados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en los propios valores, comprendidos en las leyes, normas, reglamentos, códigos y perfiles del puesto. El Centro, tiene como punto de partida ver el proceso mediante el cual opera el sistema de reclutamiento y selección ágil y confiable que permita la incorporación de aquellos candidatos que resulten aptos y capaces con los principios marcados en la propia institución, con esta acción se pretende fortalecer los niveles de profesionalización y confiabilidad del personal.

#### **3.1.1 Antecedentes históricos**

A partir de la suscripción del Acuerdo Nacional para la Seguridad, la Justicia y la Legalidad; el Ejecutivo Federal, se reunió con las partes integrantes de sus poderes, en sus tres niveles de gobierno, con el objetivo fundamental de reducir los índices de inseguridad, el crimen organizado, la infiltración y la corrupción de los agentes de procuración, administración de justicia y policíaca.

Con fecha 1° de Octubre de 2008, se tiene la Primera Reunión Nacional de Representantes de Ejecutivos Estatales, para dar a conocer los compromisos del

Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, el Modelo Nacional de Evaluaciones así como sus protocolos.

Como resultado, surgieron nuevos compromisos; designando al Ejecutivo del Estado de Chiapas, en ese entonces el Lic. Juan Sabines Guerrero; el de asumir la obligación de crear un “Centro Estatal de Control de Confianza Certificado”.

El 25 de Agosto de 2008 la federación publica el Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad. En Noviembre del mismo año, el Gobierno de Chiapas, publica el Decreto de Creación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado, como un organismo auxiliar del Ejecutivo, del que depende la Unidad de Evaluación; toda vez que en la entidad no se cuenta con un centro evaluador con servicios técnicos bajo un solo mecanismo.

De manera inmediata, se dan inicios con los procesos de preselección del personal que formaría parte del equipo de trabajo del Centro, con la finalidad de asegurar el cumplimiento del perfil del puesto y dar cumplimiento al requerimiento del Modelo Nacional; para lo cual, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de cuatro aspirantes a poligrafistas enviándolos al Centro de Investigación de Seguridad Nacional (CISEN) para su capacitación y certificación correspondiente.

Dentro del proceso de consolidación del Centro Estatal, desde la creación hasta su nivel de avance, se contaba ya con la acreditación de siete investigadores socioeconómicos y cinco psicólogas. No fue sino hasta en Enero de 2009, cuando entra en vigor la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública; evaluando en esas mismas fechas a doce aspirantes más para ocupar el puesto de poligrafistas y médicos.

Resulta de vital importancia contar con espacios que cumplieran con las especificaciones que norma el Modelo Nacional, para la aplicación de las evaluaciones al personal operativo del Centro y posteriormente a los elementos de seguridad, activos y aspirantes; al no contar con los recursos suficientes y la

dictaminación técnica para iniciar con la construcción de un edificio propio; se sometió a consideración la renta de un inmueble; en el cual fue necesario llevar a cabo las remodelaciones y adecuaciones para contar con espacios que se utilizarían como cubículos para las entrevistas y salas de monitoreos. Conforme a los recursos autorizados por la federación, se permitió la adquisición de vehículos, mobiliarios, equipos de cómputos con ciertas especificaciones técnicas y equipamiento especializado. En lo que respecta al pago del personal, gastos de operación (viáticos, combustibles, papelería, alimentación, insumos para los equipos de cómputo), fueron solicitados a la Secretaría de Hacienda, conforme a la autorización de la federación y coordinación que se tenía con el Consejo Estatal de Seguridad Pública.

No es sino hasta Junio del 2009 que el Centro da inicio a sus operaciones de manera oficial, cuando se dieron inicio a los procesos de evaluación a servidores públicos adscritos en el sector seguridad; con un total de 11,940 elementos a evaluar conforme a los datos proporcionados por el Consejo Estatal de Seguridad Pública del Estado de Chiapas.

A finales del mes de Diciembre del 2009, se publica el decreto de creación conforme a las modificaciones pertinentes, quedando este Centro como un órgano desconcentrado y subordinado del Consejo Estatal de Seguridad Pública, mediante el cual, el Mandatario Estatal nombra de forma oficial un puesto de Director General del Centro Estatal de Control de Confianza. Es así como el Centro Estatal de Control de Confianza obtiene su Certificación en Marzo del 2011 y su Acreditación en Octubre del mismo año; otorgado por el Centro Nacional de Certificación y Acreditación quien es la instancia normativa regulatoria y responsable para determinar dicho proceso conforme a los criterios relativos en la aplicación de los procesos de evaluación de control de confianza y que faculta a este organismo público para realizar las evaluaciones.

### 3.1.2 ¿Que son las evaluaciones de Control de Confianza?

Es importante aclarar que los centros de evaluación y control de confianza no son los órganos encargados de realizar los procedimientos de separación de los servidores públicos no aprobados, ya que los resultados son informados a los titulares de las diferentes dependencias de seguridad, quienes deben establecer los procedimientos específicos para este fin. Se considera que la vía adecuada para la baja del personal no aprobado es a través de procesos institucionalizados ante los órganos del régimen disciplinario.

Se ha denominado evaluación de control de confianza al conjunto de evaluaciones que se realizan con el fin de obtener una visión biopsicosocial de una persona, es decir, comprender la condición médica de una persona no son solo los factores biológicos a considerar, sino también los factores psicológicos y sociales; las evaluaciones de control de confianza, tienen por objeto evaluar bajo un solo mecanismo y criterios uniformes a elementos del sector seguridad del estado, municipios y procuración de justicia; conforme a lo establecido a la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Las evaluaciones pueden aplicarse con fines de contratación de personal de nuevo ingreso, permanencia o periódicas u orientadas a casos particulares para la toma de decisiones con efectos de ascensos, asignación de nuevas responsabilidades, funciones especializadas y/o acceso a información confidencial. Se busca garantizar el apego al marco normativo en el actuar de los servidores públicos; regulando el ingreso, selección y permanencia; con énfasis en el perfil de quienes ingresan a los cuerpos de policía, para detectar a quienes carecen de espíritu de servicio, preparación suficiente y valores éticos. Corresponde a los titulares de las instituciones de seguridad pública, remitir al Centro de Evaluación, la documentación e información que aplique a cada caso.

Finalmente en los casos de personas no aprobadas, en cuyas evaluaciones se obtengan indicios de que cuenta con vínculos con la delincuencia organizada, se debe iniciar un expediente de investigación en las instancias del régimen disciplinario a fin de realizar la separación del cargo.

### 3.1.3 Etapas de evaluación que presta el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

El examen de control de confianza se compone de cinco evaluaciones, las cuales contribuyen a verificar que el personal activo actúe dentro del marco de conducta que dicta la normatividad institucional, así como el personal de nuevo ingreso se apegue a los principios institucionales de acuerdo al perfil de puesto; derivado de ello en su caso se emite la certificación correspondiente.

Con el fin de detectar al personal deshonesto, el personal del Centro Estatal de Control de Confianza, lleva a cabo evaluaciones de confiabilidad, que permitan dentro de un margen razonable, conocer la capacidad de compromiso, lealtad y confianza de las personas que ingresan a la institución, respaldadas con las siguientes evaluaciones:

- Examen médico: Se valora si las condiciones físicas y de salud que presenta el evaluado no constituye un factor que puede afectar su integridad en el desarrollo de sus actividades, ni entorpecer el desarrollo de las mismas. En la fase médica, se orientará la historia clínica, centrándose en la detección de patologías que se vinculen directamente con las actividades que desempeña el evaluado. En caso de que se identifiquen riesgos de salud en personal activo, se emiten las recomendaciones que promuevan su salud con la intervención de sus instituciones.

- Examen toxicológico: A través del examen toxicológico con dispositivos específicos, permite identificar si la persona consume sustancias nocivas para la salud y prohibidas legalmente así como adicciones; verificando el consumo habitual, reciente o uso de estupefacientes y psicotrópicos de los evaluados así como sus repercusiones; asimismo, se corrobora los hábitos en el consumo de bebidas alcohólicas.
- Examen psicológico: Se analiza si la estructura de personalidad del evaluado no constituye un riesgo para si mismo o para los demás, se conoce además si cuenta con las características que marca el perfil del puesto correspondiente y que son necesarias para el desarrollo de las actividades que realizará dentro de la institución. Es aplicada a través de cuestionarios, entrevistas y métodos de la propia ciencia, a fin de garantizar la idoneidad del personal, de acuerdo a sus niveles culturales, académicos y el perfil del puesto que ocupa o al que aspira, apegados a criterios institucionales, no personales, ni de cualquiera influencia o instrucción superior.
- Investigación socioeconómico: Se evalúa el entorno social-económico y situación patrimonial; el cual consiste en realizar una visita domiciliaria para verificar la congruencia de la información proporcionada por los evaluados; observando la forma y condiciones de vida. Dicha información se coteja con la documentación proporcionada, con el objetivo de conocer el ambiente que rodea al evaluado y que pudiera influir en su vida laboral. En esta fase, se identifican riesgos en el entorno del servidor público mediante la investigación en distintas fuentes de los ámbitos familiar, escolar, laboral, social, económico, financiero, de vivienda, patrimonial, así como jurídico y administrativo.
- Examen poligráfico: Este examen, es un proceso científico avalado internacionalmente que tiene como objetivo fortalecer los niveles de confiabilidad y seguridad que demanda la institución, mediante la identificación de que las conductas, principios y valores sean acordes a los institucionales. En esta fase se determina la integridad de la persona, es



decir, la congruencia en lo que piensa, dice y hace; que permitan dentro de un margen razonable, conocer la capacidad de compromiso, lealtad y confianza de las personas que ingresan a la institución, no obstante a esto, el conocer la actitud hacia actos ilícitos da la pauta para prevenir conductas no éticas dentro de la institución.

#### 3.1.4 Misión y visión del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

Misión:

“Coadyuvar a elevar los niveles de confiabilidad y seguridad en los procesos de evaluación, al personal de seguridad y procuración de justicia del estado y sus municipios, a través de diferentes pruebas que permitan detectar aquellos vicios y/o patologías que puedan influir en el desarrollo laboral y personal del individuo y darle seguimiento hasta su fin último”

Visión

“Ser una institución confiable con los conocimientos técnicos y científicos especializados, que forme grupos multidisciplinarios en los diferentes modelos de evaluación, para establecer un sistema de control de confianza a nivel estatal que brinde a la sociedad, acciones específicas a favor de la seguridad, la justicia y la legalidad”

#### 3.1.5 Objetivo de las evaluaciones de Control de Confianza

Este proceso es considerado como uno de los elementos fundamentales para contribuir a recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones de Seguridad Pública en los diferentes órganos de gobierno; así como también el de

fortalecer a las instituciones toda vez que se encuentran inmerso dentro de la profesionalización de los servidores públicos.

Sujetos de evaluación:

Los sujetos de evaluación, son aquellos que pasarán por los exámenes en cualquiera de los modelos de evaluación que practicará el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado, mismos que se agrupan como sigue:

- Nuevo ingreso: Aspirantes, convocatorias y reingresos
- Activo: Personal administrativos y de promoción

Emisión de Resultados

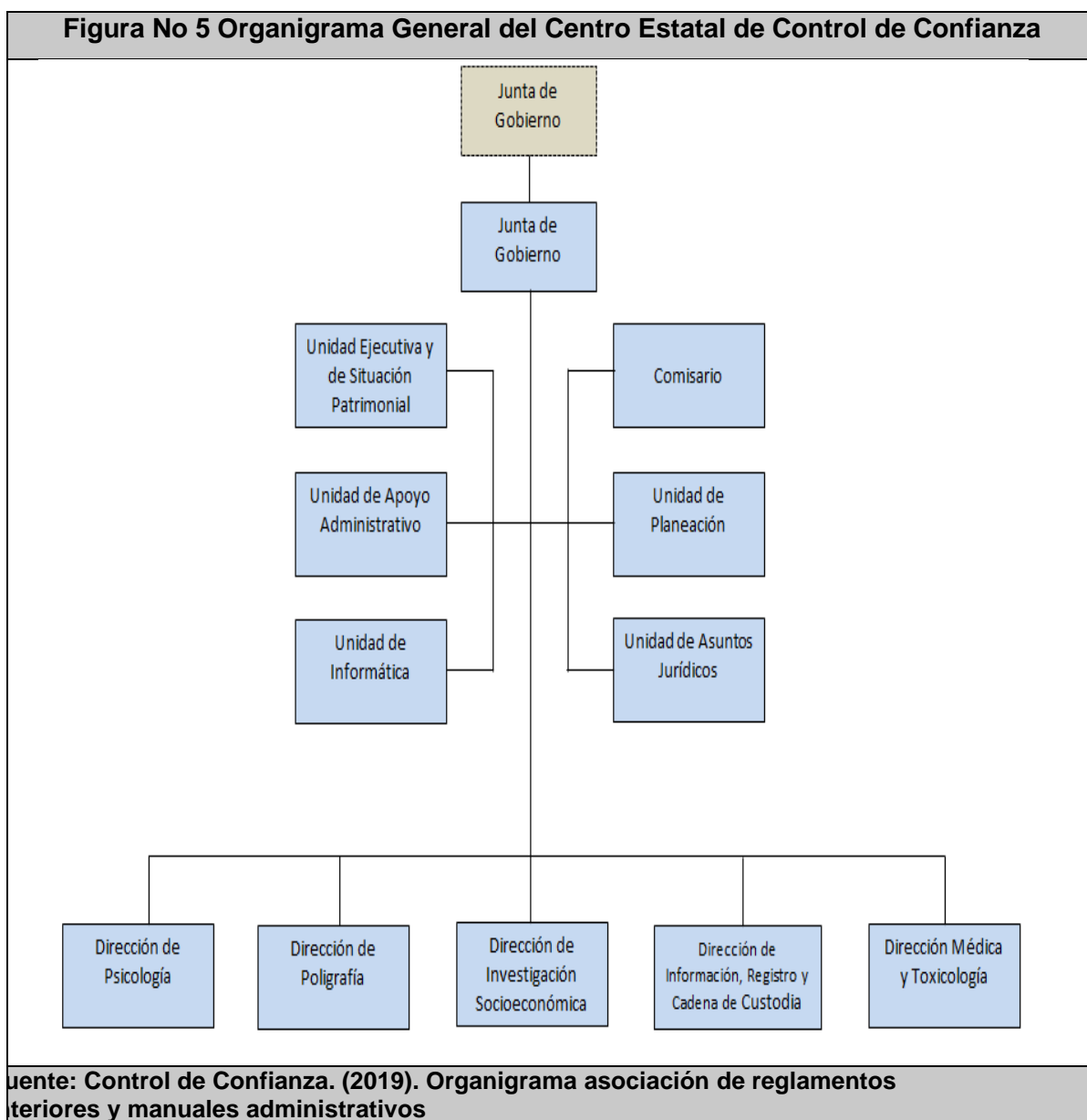
Es primordial considerar una evaluación como un proceso integral, cuya fortaleza depende de la articulación de los elementos identificados en cada una de las fases para la emisión de un resultado único, por lo cual formula un resultado único e integral a las evaluaciones practicadas en el esquema de control de confianza. Conforme a lo previsto en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP) sólo podrá permanecer en las instituciones de seguridad pública el personal certificado, es decir, aquellos elementos que hayan aprobados sus exámenes de control de confianza.

### 3.1.6 Estructura administrativa

Es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos a través de una adecuada disposición de los

recursos; facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento.

Para poder alcanzar los propósitos propuestos, resulta necesaria la construcción de un modelo, que permita la interrelación e interacción de las demás áreas que intervienen con el objeto de dividir el trabajo, ver figura 5.



### 3.1.7 Marco Normativo

En este punto se presenta el Modelo Nacional de Certificación y Acreditación así como la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública los cuales establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos y poder presentar las principales normas vigentes en las que se fundamenta el actuar de esta dependencia del sector gobierno del estado de Chiapas, como lo es el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del estado de Chiapas.

#### 3.1.7.1 Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza

En el marco legal de esta institución, se establece que el Sistema Nacional de Seguridad Pública a través del Centro Nacional de Certificación y Acreditación; es la instancia normativa regulatoria quien se encarga de verificar que los centro de evaluación y control de confianza de los estados, realicen sus funciones de conformidad con las normas técnicas y estándares mínimos en evaluación de control del confianza de los servidores públicos de las diversas instituciones del sector seguridad, determinando parámetros establecidos.

Asimismo, y conforme a los lineamientos generales de operación el 28 de Noviembre del 2008, fue aprobado por el Consejo Nacional de Seguridad Pública el Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza y el 4 de febrero del 2010 fue ratificado por la Comisión Permanente de Certificación y Acreditación como eje rector para la operación y consolidación. En dicho documento, se establecen los criterios mínimos para la evaluación; mismos que fueron elaborados tomando en consideración las recomendaciones propuestas por los centros evaluadores de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de la Defensa Nacional, la Secretaría de Marina, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Procuraduría General de la República.

Dentro de los lineamientos emitidos, se determina que el Centro de Evaluación deberá dar cumplimiento a lo siguiente:

- Contar con infraestructura y equipamiento adecuado; es decir, que el bien inmueble debe contar con los cubículos, salas de recepción, de entrevistas, de aplicación de exámenes, conforme a ciertas características técnicas y que los equipos tengan los mecanismos de seguridad necesarios, en función de los recursos humanos requeridos para atender el universo a evaluar.
- Recursos humanos especializados y confiables; establece los requisitos que el personal adscrito al Centro, debe cubrir, a fin de establecer las medidas necesarias para salvaguardar la integridad, confiabilidad y funcionamiento del Centro así como la confidencialidad que debe prevalecer en el manejo de información que se derive.
- La programación de evaluaciones así como las fases de evaluación de control de confianza que se deben de aplicar considerando las cinco pruebas dentro del esquema básico.
- El manejo, registro y seguimiento de resultados y su vigencia atendiendo a las características y funciones del puesto, manejo de información, donde el servidor se encuentra laborando o pretenda.
- Así como los derechos del personal susceptible a ser evaluado.
- El trato que deberá recibir el evaluado desde el momento que ingresa a las instalaciones y durante el proceso de evaluación sin que se vulneren sus derechos del ciudadano.
- La previa explicación del procedimiento a seguir, naturaleza del examen, instrumentos a utilizar, la duración estimada, los temas a profundizar; existiendo siempre un ambiente de respeto mutuo.

Cabe mencionar que el documento en referencia, por sus características y contenidos ha sido clasificado como “reservado” en términos del artículo 13,

fracción I de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental.

#### 3.1.7.2 Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

La seguridad pública es una función a cargo de la Federación, del Estado y de los municipios, cuyos fines son salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos, comprendiendo la prevención especial y general de los delitos, la investigación para hacerla efectiva, así como la sanción a las infracciones administrativas y demás que se deriven.

En la presente Ley reglamentaria, en el cual regula la integración, organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública así como las competencias y las bases de coordinación entre la federación, los estados y municipios, se establecen los lineamientos que toda institución de seguridad deberá cumplir conforme a los mandatos establecidos.

Por lo anterior, dicho documento establece, que los integrantes de las instituciones de seguridad pública, deberán de obtener la certificación por parte de los centros de evaluación y control de confianza, conforme a lo referido en el Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al no contar con la certificación, los servidores públicos serán separados del servicio; como lo determina el artículo 123, Apartado B, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

### **3.2 Aspectos generales de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas**

En el desarrollo al presente punto el cual se enfoca primordialmente a los aspectos generales de la Unidad de Planeación, por lo cual se encuentra distribuido en seis secciones, la primera de ellas son los antecedentes, seguido de las funciones que esta presenta, así como las características del personal que lo integra, su organigrama; continuado por el marco legal como su normatividades que mantiene esta Unidad; esto con el fin de conocer sobre lo que realiza la Unidad de Planeación dentro de la institución como lo es el Centro estatal de control de confianza certificado del Estado de Chiapas.

### 3.2.1 Antecedentes de su creación

El Gobierno federal se comprometió a crear un Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza. Por su parte, los gobiernos estatales se comprometieron a crear o fortalecer un centro de control de confianza en su entidad. También asumieron la tarea de evaluar en un plazo de seis meses a los mandos policiales y al personal de unidades anti secuestro. Y los municipios del país adquirieron la obligación de sujetar a evaluación permanente y a controles de confianza al personal de la policía municipal y de centros de readaptación social bajo su competencia.

Desde el inicio, se previó el tema de la evaluación con el de la profesionalización y así había quedado señalado en el Acuerdo Nacional para la Seguridad Justicia y Legalidad (ANSJL). Es decir, la aplicación de las evaluaciones no sólo estuvo diseñada para depurar a los malos elementos, sino también y principalmente, para fortalecer a los cuerpos policiales mediante un esquema de desarrollo y profesionalización basado en criterios objetivos de evaluación y promoción.

En enero de 2009 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la cual dejó establecida la facultad del Centro Nacional de Certificación y Acreditación (CNCA) para “establecer los criterios mínimos para la evaluación y control de confianza de los servidores

públicos” Fracción I del artículo 22 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Por medio del decreto número 190, publicado en el Periódico Oficial número 37, Tomo III, de fecha 05 de junio del 2019, se publica al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, como un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Estatal, sectorizado al Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública, con personalidad jurídica y patrimonio propios, autonomía administrativa, presupuestal, técnica, de gestión, de operación y ejecución, mismo que atenderá a los asuntos que la Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública, su Decreto de Creación, su reglamento interior y demás normatividad aplicable le atribuyan.

De acuerdo a las disposiciones legales por la que se crea el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas surge la necesidad de crear áreas y unidades; por lo cual se crea con el nombre de Unidad de Planeación uno de los diversos espacios administrativos con el que cuenta la institución, esto con el propósito de hacer eficiente y eficaz los trámites administrativos y recabar en tiempo y forma la información cualitativa y cuantitativa de los diferentes órganos administrativos que tiene este Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

Toda vez para su creación de esta Unidad se tiene que contar con las Disposiciones Legales, de acuerdo a las atribuciones conferidas en el artículo 30 fracción XXXV del Decreto No.020 de la ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas publicado en el Periódico Oficial No. 414, Tomo III, de fecha 08 de diciembre de 2018 y con fundamento en los artículos 39 fracción IV y 91 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaria de Hacienda, publicado en el Periódico Oficial No. 378, 3ª Sección, Tomo III, de fecha 25 de Julio de 2018, así como lo establecido en el artículo 382 del código de Hacienda Pública para el



Estado de Chiapas, la Secretaría de Hacienda es responsable de dictaminar la creación y modificación de estructuras orgánicas y plantillas de plazas de proyectos institucionales y de inversión, de los Órganos Públicos del Poder Ejecutivo.

### 3.2.2 Funciones específicas de la Unidad de Planeación

La Unidad de Planeación contribuye al desarrollo sostenible de la Institución, liderando los procesos de planeación, prospectiva y evaluación, que soporten las funciones administrativas y de gestión; brindando información efectiva que apoye la toma de decisiones, en la búsqueda constante de la excelencia, objetivos y estrategias conduzcan al cumplimiento de la misión, la visión y las funciones sustantivas.

- Elaborar y tramitar ante la Secretaría de Hacienda, la autorización o modificación de recursos presupuestales de los proyectos institucionales y de inversión.
- Elaborar el análisis funcional para la aprobación de la Cuenta Pública de los proyectos institucionales y de inversión, en coordinación con los órganos administrativos del Centro.
- Elaborar e integrar el programa operativo anual, en coordinación con los órganos administrativos del Centro.
- Integrar la información de las acciones relevantes del Centro para el informe de Gobierno, en coordinación con los órganos administrativos y el Subcomité Sectorial en materia de seguridad
- Elaborar e integrar el anteproyecto de presupuesto de egreso de los proyectos institucionales y de inversión, en coordinación con los órganos administrativos del Centro.
- Imparte asesorías a los enlaces de proyectos de los órganos administrativos, para conformación de los requerimientos del gasto institucional e inversión

- Preparar el presupuesto anual de la Institución y hacer el seguimiento a la ejecución del mismo, velando porque esté acorde con el plan de desarrollo institucional y se garantice su sostenibilidad.
- Contribuir al desarrollo armónico de las actividades de la Institución, con base en la coordinación y realización de tareas de planeación que permitan una adecuada programación integral de los recursos físicos y lo económico.

### 3.2.3 Características del personal administrativo

Los perfiles acorde a esta Unidad de planeación son las profesiones en contaduría y administración, derivado a la información que se genera dentro de esta, por la cual el profesionista debe de dominar los programas en línea que mantiene la Secretaria de Hacienda; por lo consiguiente el personal que labora en dicha unidad cuenta con las siguientes características:

- Áreas básicas: contabilidad.
- Áreas complementarias: admón., métodos, informática.
- Determinación de costos y presupuestos.
- Evaluación de proyectos.
- Interés por los procesos cualitativo y cuantitativo..
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Responsabilidad y compromiso social.
- Capacidad creativa y de innovación.
- Capacidad de organización.
- Desempeñarse con ética.
- Actualizarse de manera continua.
- Proponer y efectuar soluciones.

#### Habilidades

- visión general de los objetivos y estrategias de la institución.

- Mantenerse actualizado
- Realizar la planeación financiera de las organizaciones
- Preparar informes financieros aplicando la normatividad vigente

### 3.2.4 Estructura orgánica de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

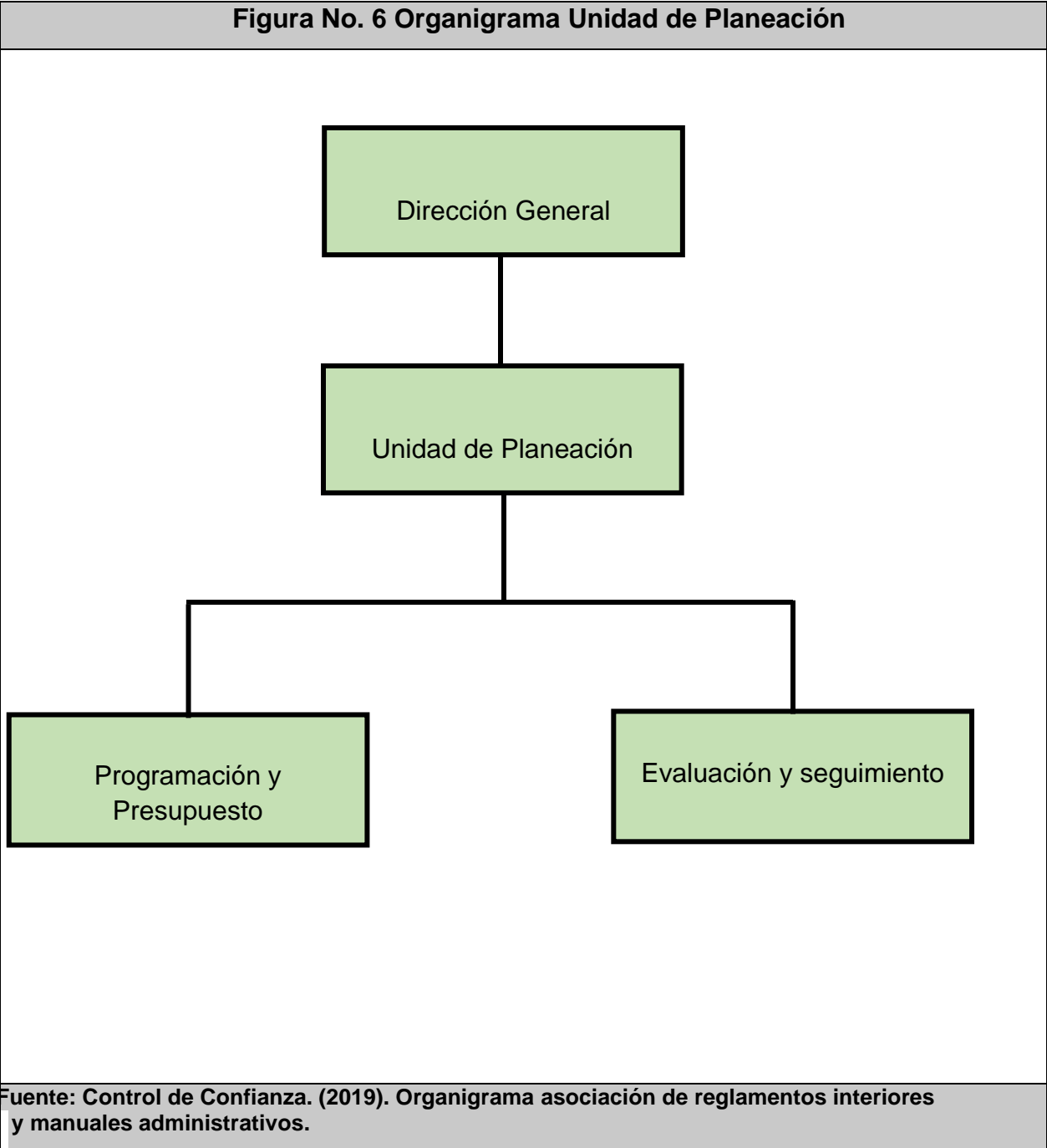
La unidad de análisis de la presente investigación está representada por la Dirección General del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, sectorizado al Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública, la cual cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios, autonomía administrativa, presupuestal, técnica, de gestión, de operación y de ejecución, mismo que atenderá los asuntos que la Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública, su Decreto de Creación, su reglamento interior y demás normativa aplicable le atribuyan.

El Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, es una institución Gubernamental, en la cual se desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para atribuir al cumplimiento de la misión de esta dependencia, esta entidad administrativa forma parte esencial del Estado de Chiapas, siendo una institución descentralizada del Estado.

De acuerdo al Periódico No. 207, de fecha 30 de Diciembre del 2009, el Centro, tendrá como objeto principal, evaluar y certificar a los integrantes de las diversas corporaciones de seguridad pública del Estado y los municipios de Chiapas, que así lo convengan, así como a los servidores públicos integrantes de la Fiscalía General de Justicia del Estado, del Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública y del consejo de Ejecución de Sanciones Penales y Medicas de Seguridad, a quienes se le aplicara exámenes psicométricos, poligráficos,

socioeconómico y médico-toxicológicos, con el fin de garantizar la confiabilidad y certeza en la función que realiza para brindar un servicio apegado a la legalidad.

A continuación, se presenta como se encuentra conformada la Unidad de Planeación, para una mayor comprensión.



Fuente: Control de Confianza. (2019). Organigrama asociación de reglamentos interiores y manuales administrativos.

### 3.2.5 Protección de datos personales

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP), es un cuerpo normativo de México, aprobado por el Congreso de la Unión el 27 de abril de 2010, mismo que tiene como objetivo regular el derecho a la autodeterminación informativa. Esta Ley fue publicada el 5 de julio de 2010 en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el 6 de julio de 2010. Sus disposiciones son aplicables a todas las personas físicas o morales, del sector público y privado, tanto a nivel federal como estatal, que lleven a cabo el tratamiento de datos personales en el ejercicio de sus actividades, por lo tanto empresas como bancos, aseguradoras, hospitales, escuelas, compañías de telecomunicaciones, asociaciones religiosas, y profesionistas como abogados, médicos, entre otros, se encuentran obligados a cumplir con lo que establece esta ley.

#### 3.2.5.1 Privacidad integral

Aviso de privacidad integral para dar a conocer el presupuesto ejercido por concepto de montos pagados por ayudas y subsidios al personal del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas.

##### ➤ Datos personales que se recaban y la finalidad del tratamiento

Los datos personales que se recaban mediante el listado de registros de servidores públicos activos e inactivos en este organismo, tiene como finalidad de dar a conocer los ingresos percibidos por concepto de montos pagados por ayudas y subsidios. Los datos personales solicitados serán tratados bajo la responsabilidad de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza del Estado de Chiapas conforme a sus atribuciones y facultades legales vigentes.

Fundamento legal

La Unidad de Planeación recaba los datos personales señalados en el apartado anterior con fundamento en el artículo 67 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, así como los artículos 5, 12, 14, 19, 20, 22, 23, 26, 31, 34, 37, 39 y demás relativos de la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Chiapas, así como demás normativas que resulten aplicables.

➤ Transferencia de datos personales

Esta Unidad de Planeación realiza transferencia de datos personales ante la Secretaría de Hacienda, con la finalidad de dar a conocer el presupuesto que ha sido ejercido por concepto de ayudas y subsidios al personal activo e inactivo a este organismo público; atendiendo a los requerimientos de las entidades normativas competentes.

#### 3.2.5.2 Privacidad simplificada

El Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, con domicilio en la avenida 1ª. sur, esq. 2ª. oriente No. 290, colonia centro, Tuxtla Gutiérrez Chiapas; C.P. 29000, es el responsable del tratamiento de los datos personales que sea proporcionado a esta Institución; los cuales, serán protegidos conforme a lo dispuesto por la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Chiapas y demás normatividad que resulten aplicables.

#### 3.2.6 Marco legal de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

Otro de los aspectos importantes que se desarrollara en este apartado es el marco legal, el cual se encuentra integrado por cuatro elementos, como primer lugar se desarrolla las atribuciones de la Unidad de Planeación, seguido de la Ley de Planeación por lo que es de suma importancia, a través de esta ley se determinarán las políticas públicas, objetivos, estrategias, indicadores y metas de planes y programas; de igual forma se asignarán recursos; como tercer punto se

tiene Ley General del Sistema Estatal de Seguridad Pública y finalmente se hace mención acerca del Código de Ética los cuales se desarrollaran para tener una mejor comprensión acerca de estas, no sin antes mencionar que dicha Unidad de Planeación forma parte del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas

#### 3.2.6.1 Atribuciones de la Unidad de Planeación

De acuerdo al Periódico Oficial no. 171, Tomo III, de fecha 18 de Marzo de 2015, específica sobre las atribuciones que tendrá la Unidad de Planeación las cuáles serán las siguientes:

- Vigilar que en las acciones realizadas por los Órganos Administrativos que conforman el Centro, se cumpla con las disposiciones establecidas en materia presupuestaria y de planeación.
- Proponer al Director General, el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos, el Programa Operativo Anual y la Cuenta Pública competencia del Centro.
- Vigilar que las acciones competencia del Centro, se ejecuten de acuerdo con las prioridades generales establecidas en el Plan de Desarrollo, anexos técnicos, normas y lineamientos vigentes.
- Proporcionar asesorías a los Órganos Administrativos del Centro en las tareas de planeación, programación y presupuesto.
- Participar con la Unidad de Apoyo Administrativo, en las reuniones relacionadas con la gestión de la distribución de recursos.
- Participar en reuniones de los subcomités sectoriales y especiales que correspondan al Centro.
- Promover ante la dependencia normativa correspondiente, las modificaciones presupuestales para el ajuste u obtención de los recursos que mejores el cumplimiento de los objetivos y las metas de los planes, programas y proyectos a cargo del Centro.

- Emitir el informe para la dependencia normativa, relativo a los avances de información funcional presupuestaria de los proyectos institucionales e inversión.
- participar en la operación y ejecución de los programas y proyectos a cargo del Centro, que provengan de recursos federales, estatales y otras fuentes de financiamiento.
- Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Director General, así como las que le confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables.

### 3.2.6.2 Ley de Planeación del Estado de Chiapas

Última reforma publicada en el Periódico Oficial no. 014, Decreto no. 140, Tomo III, de fecha 29 de enero de 2019, en el cual da a conocer la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, sus disposiciones son de orden público, observancia obligatoria e interés general y tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para su aplicación. La interpretación del presente Reglamento es facultad de los órganos administrativos competentes en la materia.

Artículo 9.- La planeación se formalizará a través de los planes y programas estatales y municipales. Los cuales deberán ser producto de un proceso participativo del Sistema a través de su estructura de planeación estatal, regional y municipal.

Artículo 10.- La planeación se basará en los principios de:

- Preservación del régimen democrático, federal y representativo.
- Soberanía y pleno ejercicio de las garantías sociales e individuales.
- Inclusión social.
- Equilibrio económico y social.



- Equidad respecto al género, cultura, religión, capacidades diferentes y usos y costumbres de los pueblos y comunidades indígenas.
- Sustentabilidad de los recursos naturales; y,
- Derechos humanos.

Artículo 11.- En los Planes y Programas, estarán orientados a establecer un marco de atención que permita cumplir los siguientes aspectos:

- Promover el desarrollo social conforme al artículo 3 de la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.
- Armonizar los factores de producción para mejorar la economía.

Artículo 12.- El proceso de Planeación se integrará por cuatro etapas: Formulación, Instrumentación, Control y Evaluación. Debiéndose entender para tal efecto:

- La formulación, será el conjunto de actividades que se desarrollarán para elaborar los planes y programas
- La Instrumentación, será la puesta en marcha y operación de lo que se ha formulado dentro de los planes y programas, mediante la asignación de recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución.
- El control, se constituirá por las actividades dirigidas a vigilar que la ejecución de acciones corresponda a la normatividad que las rigen, con el objeto de prevenir y corregir oportunamente desviaciones e insuficiencia en las etapas de formulación, instrumentación y evaluación, así como ejecutar planes de acción que permitan eliminar o minimizar estas variaciones.
- La Evaluación, será el análisis sistemático de los planes y programas de desarrollo, con la finalidad de reportar el nivel de cumplimiento de las políticas públicas y objetivos, en relación con las metas programadas, en términos de eficiencia, eficacia y economía.

Artículo 27.- Los instrumentos de Planeación, que como mínimo deberá observar y, en su caso, elaborar las administraciones públicas municipales, son los siguientes: El Plan Nacional y Plan Estatal, así como los programas que de ellos se deriven, Ley de Coordinación Fiscal, Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas, el Programa Operativo Anual, los Convenios de Coordinación entre la Federación, el Estado y los Municipios, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

### 3.2.6.3 Ley General del Sistema Estatal de Seguridad Pública

Los servidores públicos adscritos a toda dependencia del sector seguridad del estado y municipio y de conformidad con lo dispuesto en esta Ley, y demás disposiciones aplicables; establece que el proceso de evaluación de control de confianza, constará de los exámenes siguientes: Patrimonial y de entorno social, Médico, psicométrico y psicológico, poligráfico y toxicológico. Por lo que es responsabilidad del titular de cada institución solicitar con oportunidad al área encargada del Centro Estatal, la programación de las evaluaciones correspondientes, Estos procesos de evaluación a que se refiere, tendrá por objeto que los servidores públicos den debido cumplimiento a los principios de certeza, legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, profesionalismo, honradez, lealtad, disciplina y respeto a los derechos humanos; los exámenes del proceso de evaluación de control de confianza se valorarán en conjunto y los resultados y expedientes que se formen con los mismos serán confidenciales.

Se establece que el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado, emitirá los certificados correspondientes a quienes acrediten los requisitos de ingreso que establece esta Ley; el Certificado tendrá por objeto acreditar que el servidor público es apto para ingresar o permanecer en la institución y que cuenta con los conocimientos, el perfil, las habilidades y las aptitudes necesarias para el desempeño de su cargo.

#### 3.2.6.4 Código de Ética

El Centro Estatal, tiene el compromiso institucional de coadyuvar a combatir la corrupción e impunidad en el Estado, a través de la aplicación de evaluaciones de control de confianza a elementos del sector seguridad quienes después de realizar dicho proceso son certificados en el área, pretendiendo alcanzar con esto la confianza en la ciudadanía, por ello, es fundamental que todo servidor público que otorga los servicios a la ciudadanía debe tener presente que la conducta debe estar enmarcada y guiada por los principios, valores y reglas de integridad; asumiendo el compromiso pleno para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el Centro Estatal de Control de Confianza, todo personal que labora o presta sus servicios, observará:

- Los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, objetividad, profesionalismo, equidad, transparencia, economía, integridad, competencia por mérito, disciplina y rendición de cuentas.
- Los valores de respeto, interés público, respeto a los derechos humanos, igualdad y no discriminación, equidad de género, entorno cultural, cooperación y liderazgo.
- Desempeño permanente con integridad, comportamiento digno y cooperación con la integridad.

Los cuales son enunciados y definidos en el Código de Ética, así como en los Lineamientos para la emisión del Código de Ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley Responsabilidades Administrativas para el Estado de Chiapas

Compromiso con la Sociedad

- Vocación de Servicio: El servicio público es una labor de honor, forma parte de un gobierno austero y transparente por lo que actúo conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados óptimos y preservando el interés público por encima de los intereses particulares.
- Asesorar y orientar: Atiendo de forma imparcial, con profesionalismo, eficacia, oportunidad, respeto y actitud de servicio a cualquier persona en sus requerimientos, trámites y necesidades de información, absteniéndome de dar preferencias o un trato descortés e insensible.
- Combate a la corrupción: integridad, excelencia en el servicio público. Desde el ámbito de las atribuciones mantener un firme compromiso con el combate a la corrupción.

#### Compromiso entre compañeros

- Actuar con respeto: un trato basado en el respeto mutuo, la cortesía y la igualdad, sin importar la jerarquía, evitando actitudes y conductas ofensivas, prepotente o abusivo y cualquier acción u omisión que menoscabe la dignidad humana, los derechos humanos, las libertades o que constituya o pueda constituir alguna forma de discriminación.

#### Fomentar la igualdad de género y la no discriminación

- Brindar a los compañeros de trabajo, así como a cualquier persona, un trato igualitario y sin discriminación alguna por nacionalidad, origen étnico, género, edad, discapacidad, condición social, física, salud, religión, opiniones, orientación sexual, identidad de género, características sexuales o estado civil.

#### No fomentar el acoso sexual y el hostigamiento sexual

- No tolerar el acoso sexual y hostigamiento sexual, así como ningún acto o tipo de violencia en contra de las personas.

Promoción un clima organizacional libre de acoso laboral

- Contribuir a mantener un ambiente y clima laboral cordial. Denunciar cualquier acto u omisión que en el trabajo atente contra la igualdad de los compañeros, dañe la autoestima, la salud, integridad y libertades.

## **CAPÍTULO. - 4 DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este apartado se enfoca principalmente al desarrollo del objeto a estudiar donde el conocimiento es una creación compartida en la interacción investigador-investigado se involucra a los investigadores que interactúan con otros actores sociales y posibilita la construcción de teorías fundamentadas. Por lo cual se encuentra distribuido en cuatro secciones; en la primer parte se presenta los alcances de la investigación esto de acuerdo a las variables que presenta. A continuación una segunda sección se basa principalmente en la construcción de la hipótesis de investigación. En una tercera sección se encuentra la selección de la población de estudio que es a la que se aplicara el cuestionario, finalmente se describe la técnica de investigación utilizada para recabar información sobre las variables que se han venido desarrollando en esta investigación.

### **4.1 Definición del alcance de la investigación**

Desde la perspectiva de Hernández et al., (2014), señala que una investigación puede tener cuatro alcances: el estudio de tipo exploratorio cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso; es descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe tendencias de un grupo o población; en tercer punto se encuentra el estudio correlacional, porque se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y en cuarto lugar está un estudio explicativo porque pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

Para la presente investigación que hace énfasis en “El clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas”, se considera como primer lugar de alcance de tipo exploratorio toda vez que no se encontraron antecedentes

de las variables de estudio que se hayan realizado en esta Unidad de Planeación. Asimismo es un estudio de tipo explicativo ya que no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación; estableciendo conclusiones y explicaciones sobre las variable independiente relacionado con el clima laboral y su impacto con la variable dependiente que lleva por nombre desarrollo organizacional, ambas variables enfocadas al tema de investigación.

#### **4.2 Formulación de la hipótesis de investigación**

Para Hernández et al., (2014), la hipótesis es una herramienta fundamental que sirve de base para los modelos y proposiciones teóricas, que funciona como piedra angular para la búsqueda y construcción de respuestas en la generación de conocimiento, por lo que la hipótesis no es solamente la explicación o comprensión del vínculo que se establece entre los elementos inmersos en un problema. Es también el planteamiento de una posible solución del mismo; las hipótesis son nulas cuando las proposiciones niegan o refutan la relación entre variables y sirven para desmentir o negar lo que afirma la hipótesis de investigación; son hipótesis alternativas cuando las posibilidades son diferentes o alternas de las hipótesis de investigación y nula; las hipótesis estadísticas son una proposición o supuesto sobre los parámetros de una o más poblaciones; y por ultimo esta la hipótesis de investigación la cual da proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables. Las hipótesis de investigación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Hipótesis descriptiva: como su nombre lo indica describe una situación relacional entre las variables que se someten a estudio. Se utiliza en investigaciones de tipo descriptivo, como pudieran ser los estudios por encuesta; intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar;

- Hipótesis correlacionales: es un término estadístico que expresa una posible asociación o relación entre dos o más variables, sin que sea importante el orden de presentación de las variables, ya que no expresan una relación de causalidad. para verificarlas se utilizan pruebas estadísticas, sin embargo, las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas.
- Hipótesis comparativa o de diferencia entre grupo: estas se diseñan en investigaciones orientadas a establecer comparaciones entre grupos, pueden ser parte de estudios correlacionales, si se establece que hay diferencia entre grupos porque en última instancia relacionan dos o más variables.

Para esta investigación que lleva por tema “El clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas”, propone una hipótesis de investigación tipo causal bivariada tomando en cuenta que se busca establecer una relación de causalidad entre la variable independiente relacionada con el clima laboral y la variable dependiente enfocada al desarrollo organizacional. Esta hipótesis de investigación de tipo causal bivariada no solamente afirma las relaciones de causalidad entre las variables que se presentan, sino que además propone un sentido de entendimiento, esto dependerá de las variables que se están investigando, estableciendo una relación de causa-efecto. Expuesto lo anterior es por ello que se propone la siguiente de investigación de tipo causal bivariada.

Hibc:

Las condiciones favorables del clima laboral de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, basado en la comunicación y confianza, aplicando valores institucionales, por lo que mejorará el desempeño del personal



que integra la institución; tendrá una influencia positiva en el desarrollo organizacional manifestándose éste mediante el reconocimiento de la eficiencia del equipo de trabajo, así como una actitud positiva; asumiendo una reacción del personal como agente del cambio en cuanto a creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

#### Identificación de las variables

Variable dependiente: Clima laboral

Variable independiente: Desarrollo organizacional

#### Definición conceptual y operacional de las variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional
Clima laboral	El clima laboral en el contexto de Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas considera que las características que muestra el personal que labora en esta institución, así como su comportamiento serán distintos al que pueda presentar otro órgano de gobierno.	A través de la aplicación de instrumentos de tipo cuestionario y entrevista.
Elementos del Clima laboral		
Elemento: Confianza	La confianza entorno al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas considera que esta debe cultivarse a través de sus acciones. Asimismo, cada miembro debe ser capaz de confiar totalmente en las otras personas con las que trabaja, manifestando los problemas	

	generando una mejor confianza con los miembro que forman parte de esta institución
Elemento: Valores institucionales	Los valores como la lealtad, honradez, respeto, legalidad, honestidad en relación al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas forma parte de los servidores públicos que conforman dicha dependencia; con el objetivo de fomentar la convivencia social armoniosa que todo el personal debe tener; así como anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o función.
Elemento: Desempeño laboral	El desempeño laboral entorno al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, considera como el rendimiento que un colaborador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden a través de las herramientas y materiales que se le proporcionen dentro de esta Unidad.

Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional
Desarrollo Organizacional	El desarrollo organizacional entorno al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, es considerado como parte de los procesos sociales que se genera dentro de la institución, con el objetivo de ayudar a los miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones.	
<b>Elementos del Desarrollo Organizacional</b>		
Elemento: Eficiencia Laboral	La eficiencia laboral en el contexto del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, es relacionada con la profesionalidad de un elemento competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable.	A través de la aplicación de instrumentos de tipo cuestionario y entrevista.
Elemento: Actitud positiva	Para el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, las actitudes positivas que generan los miembros que laboran dentro de esta institución originaran establecer una mejor sinergia; así como una mejor optimización en los procesos, y desechar el pensamiento negativo con el objetivo de poder alcanzar las metas.	

<p>Elemento: Agente de cambio</p>	<p>Los agentes de cambio en el contexto del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, relaciona a todas aquellas acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos para una mejor optimización entorno a la institución;</p>	
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### 4.3 Selección de la población de estudio

Para Hernández et al., (2014), comenta que población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio; entre éstas tenemos:

- Homogeneidad: Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio.
- Tiempo: Se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
- Espacio: Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
- Cantidad: Se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta

de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

La población objetivo para esta investigación está conformada por el personal que trabaja en el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas; el número total de trabajadores que forma parte de esta institución es de 197 elementos, las cuales se encuentran integrado por 121 mujeres y 76 hombres; que a su vez está distribuido en las diferentes Direcciones y Unidades sincronizado en el organigrama general, esto de acuerdo a lo concertado en el manual de organización y al Dictamen Técnico No. SH/CGRH/DEO/002/2019, emitido por la Secretaria de Hacienda.

Para esta investigación se consideran como población de estudio al personal que se encuentra adscrito a la Unidad de Planeación pertenecientes al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas; a continuación se describen como se encuentra conformada dicha población.

Población de estudio: Unidad de Planeación

No.	Nombre	Cargo	Edad	Escolaridad
1	Aida Pérez Pérez	Secretaria	38	Nivel medio superior
2	Ana Cruz Jiménez	Supervisora	36	Lic. en Turismo
3	Alexis Pacheco Núñez	Asesor	35	Contador Publico
4	Almendra Betanzos Gutiérrez	capturista	33	Lic. en Administración
5	Berenice Sánchez Aguirre	Analista presupuesto	36	Contador Publico
6	Carlos Martínez Figueroa	coordinador	55	Contador publico
7	Fabiola Pérez Castellanos	Analista programación	42	Lic. en Administración
8	Guadalupe Acosta Salinas	Asistente coordinador	41	Lic. en Finanzas
9	Gabriela Hernández Martínez	Jefa de Unidad	38	Contador publico
10	Roxana Acebedo Maldonado	Asistente ejecutiva	33	Lic. en Derecho

#### **4.4 Selección y diseño de los instrumentos de investigación**

De acuerdo con Hernández et al., (2014), el diseño que se refiere al plan o estrategia para dar respuesta a la investigación; consiste en desarrollar uno o más diseños de investigación para ser aplicados al contexto particular del estudio; para esto existen lo que se conoce como técnicas de investigación que son una serie de procedimientos sistemáticos y metodológicos cuyo objetivo es operativizar y garantizar el proceso investigativo. Estas técnicas de investigación facilitan la recolección de información necesaria para agilizar el trabajo, antes de escoger las técnicas de investigación que se emplearán en esta investigación es necesario conocer cuáles son las técnicas de investigación:

La observación:

Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

La entrevista:

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación.

La encuesta:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la

entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos; es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo.

A continuación se presenta el modelo de cuestionario que será utilizado en la presente investigación sobre El clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas.



Universidad Autónoma de Chiapas  
Facultad de Contaduría y Administración. Campus I  
Coordinación de Investigación y Posgrado  
Maestría en Administración. Terminal en Dirección de  
Negocios



Cuestionario dirigido al personal que integra la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas.

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal adscrito a esta Unidad respecto al clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales agradeceré responder de forma objetiva. Marcando con una X la alternativa que mejor describa su opinión. La información que proporcione es totalmente anónimo. Este cuestionario consta de tres secciones, seleccione la respuesta que considere mejor.

**(A)** Estoy totalmente de acuerdo, **(B)** Estoy parcialmente de acuerdo, **(C)** Estoy totalmente en desacuerdo.

No.	Referencias	A	B	C
1	El clima organizacional que presenta la Unidad de Planeación pertenecientes al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas repercute de forma positiva en el cumplimiento del logro de los objetivos.	( )	( )	( )
2	Los valores y principios como la lealtad, honradez, legalidad por lo que se rige la Unidad de Planeación ayudan a instruir en el comportamiento del personal que forma parte de esta.	( )	( )	( )
3	El clima organizacional debe manifestarse a través de las actitudes, acciones y la comunicación entre los miembros del equipo de esta Unidad.	( )	( )	( )
4	La Unidad de Planeación cuenta con el material y las herramientas que ayuden al desarrollo de las actividades que se generan de forma oficial y generar un buen desempeño de esta Unidad.	( )	( )	( )
5	Dentro de la Unidad de planeación se ha considerado el desarrollo organizacional como parte de la mejora en los procesos tanto administrativos como sociales.	( )	( )	( )



6	En relación a la Unidad de planeación el desarrollo organizacional influye en el cumplimiento de las actividades de forma competente y con profesionalismo, contribuyendo a una mejor eficiencia laboral.	( )	( )	( )
7	Entre los integrantes que pertenecen a esta Unidad de Planeación prevalece una atmosfera, agradable, positiva y de compañerismo; favoreciendo positivamente al clima y desarrollo organizacional.	( )	( )	( )
8	La filosofía que conserva la Unidad de Planeación entorno a las creencias, cultura, religión, valores que presenta cada integrante de esta Unidad ayuda de forma positiva a mejorar el clima y desarrollo organizacional.	( )	( )	( )

Indicación 2 : Enumere del 1 al 3

9. Enumere del 1 al 3 de acuerdo al grado de importancia la forma en que se debe atender los elementos referentes al clima organizacional

- ( ) Confianza
- ( ) Valores Institucionales
- ( ) Buen desempeño

10. Enumere del 1 al 3 de acuerdo al grado de importancia la forma en que se debe atender los elementos referentes al desarrollo organizacional

- ( ) Eficiencia laboral
- ( ) Actitud positiva
- ( ) Agente de cambio (cultura, religión, creencias, valores)

Indicación 3: indique de forma amplia su opinión de las siguientes preguntas.

11.- ¿Cuál es su opinión respecto al clima laboral que se presenta en la Unidad de Planeación?

---



---



---



---



---

12.- ¿En relación a su conocimiento de que manera contribuye el clima laboral en el desarrollo organizacional entorno a la Unidad de Planeación?

---

---

---

---

---

**Gracias por su colaboración!**

## **CAPÍTULO 5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describen los resultados generados en la aplicación de los instrumentos de investigación de campo, asimismo; derivado de la información recopilada se da validez a la hipótesis formulada con respecto a las variables. Para este caso en particular; las encuestas fueron dirigidas al personal administrativo que integra la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, para evaluar el clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional entorno a la Unidad de Planeación, lo anterior derivado a que los servidores públicos forman parte esencial en la creación tanto del CL como la influencia que presenta el DO pueda presentarse en el objeto de estudio; cabe mencionar que; los resultados se plantean mediante dos enfoques, el primero se refiere a la tabulación estadística de los datos, el cual consiste en la elaboración de tablas de control de información de las preguntas relacionadas con las variables, esto; con la finalidad de concentrar el recuento de los resultados para verificar el grado de aceptación del planteamiento del problema del presente tema de estudio así como de la hipótesis planteada. No obstante, en cuanto al segundo enfoque, se refiere a la representación gráfica de los datos, mediante el cual se lleva a cabo la expresión ilustrativa de los resultados, que es más analítica e interpretativa para el lector.

### **5.1 Procesamiento de la información recopilada.**

5.1.1 Tabulación estadística.

5.1.2 Representación gráfica.

### **5.2 Análisis e interpretación de resultados.**

En esta sección se desarrolla el análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de los resultados obtenidos de las encuestas, el análisis de los datos de la presente investigación permitirá básicamente en dar respuesta a los objetivos e hipótesis que se han planteado a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes; en él se suele detallar de manera flexible cómo vamos a proceder al enfrentarnos a

los datos, igualmente; los gráficos servirán para representar en porcentajes y porciones el resultado que se obtuvieron a través de la aplicación de las encuestas; por lo tanto la interpretación, a diferencia del análisis, tiene un componente más intelectual y una función explicativa. Su misión es buscar un significado al resultado del análisis y su relación con todo aquello que se conoce sobre el problema de investigación, de manera que aporta una expresión de valor personal de los cuestionamientos planteados en el proceso de recopilación de datos aplicados mediante cuestionario.

Cabe señalar que el análisis de resultados se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones de los resultados. Es una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho. Dentro de esta parte del trabajo está destinado de un cierto modo a respaldar la hipótesis como ya se comentó en párrafos anteriores, y explicar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones. Por supuesto, antes de discutirlos ya se ha hecho la descripción y por lo tanto se pueden ir mencionando un poco esos resultados a medida que se van discutiendo. Por lo tanto, cuando se repiten los resultados en lugar de compararlos y discutirlos genera débiles comparaciones, así como la ausencia de lógica en el análisis de resultados empíricos o se hace excesivamente teórica.

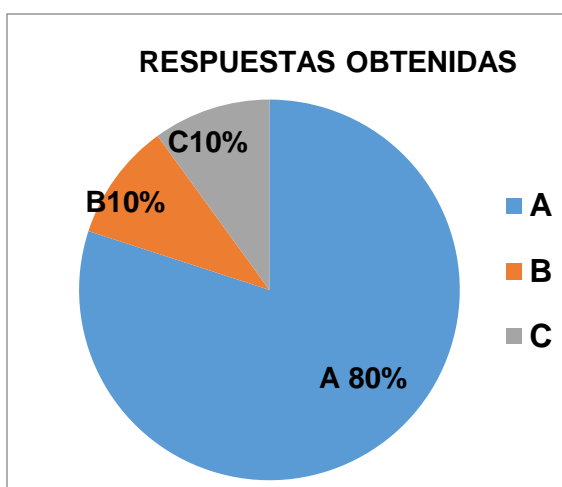
Finalmente, después de realizar la tabulación estadística y la representación gráfica de los datos obtenidos, en seguida se procede al análisis e interpretación de los mismos, con la finalidad de verificar la validez de la hipótesis propuesta. Por lo tanto, a continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación a través de tabulación estadística y su respectiva representación gráfica.

**Referencia 1.-** El clima organizacional que presenta la Unidad de Planeación pertenecientes al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas repercute de forma positiva en el cumplimiento del logro de los objetivos.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	80	1	10	1	10	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**Análisis:** En atención a la referencia 1 la cual hace énfasis sobre el clima organizacional que presenta la Unidad de Planeación pertenecientes al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas repercute de forma positiva en el cumplimiento del logro de los objetivos; se tiene que 8 personas que representa el 80% opinó que están totalmente de acuerdo sobre el clima organizacional y su influencia positiva en el logro de

objetivos; asimismo 1 persona que conforma el 10% dice estar parcialmente de acuerdo con base a si este puede o no repercutir positivamente en el logro de los objetivos, mientras que 1 persona más que es el otro 10% se considera en total desacuerdo a que el CL no tiene ni una repercusión con el cumplimiento de objetivos.

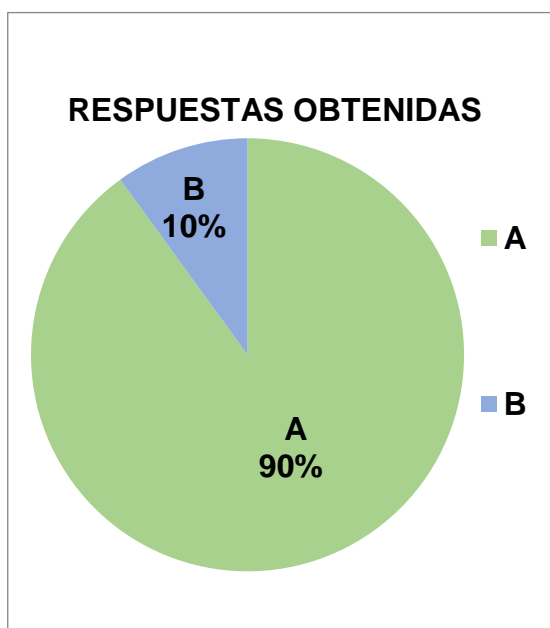
**Interpretación:** Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en el clima organizacional que presenta la Unidad de Planeación pertenecientes al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas repercute de forma positiva en el cumplimiento del logro de los objetivos; la mayoría aprueba que el CL es un factor importante para la Unidad; mientras que otra parte está parcialmente de acuerdo y en total desacuerdo en que el CL tenga un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos; con lo cual se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 2.-** Los valores y principios como la lealtad, honradez, legalidad por lo que se rige la Unidad de Planeación ayudan a instruir en el comportamiento del personal que forma parte de esta.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	90	1	10	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**Análisis:** En atención a la referencia 2 la cual prioriza acerca de los valores y principios como lo es la lealtad, honradez, legalidad por lo que se rige la Unidad de Planeación ayudan a instruir en el comportamiento del personal; se tiene que 9 personas que representa el 90% opinaron que están totalmente de acuerdo acerca del cómo los valores coadyuvan en el comportamiento de los colaboradores; mientras que 1 persona que representa el 10 % dice estar parcialmente de acuerdo acerca de cómo los valores puede influir en una persona.

### Interpretación:

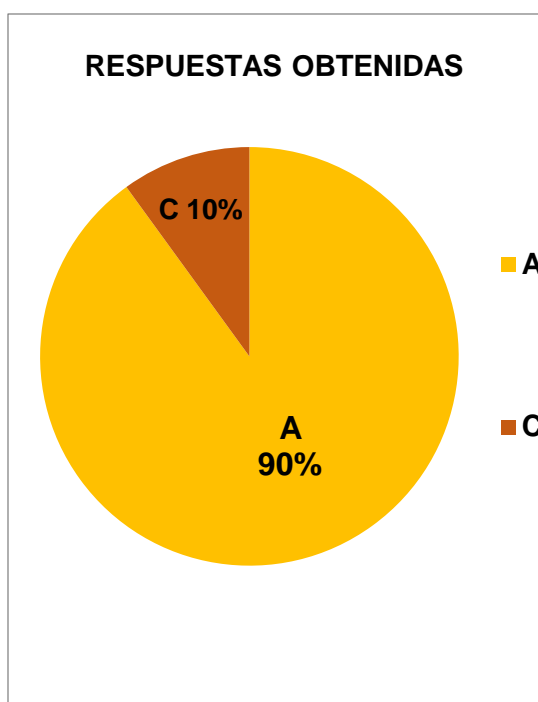
En relación a los resultados obtenidos por esta referencia subraya que la personas que se encuentran involucradas dentro de esta Unidad; la gran mayoría aprueba esta afirmación pues para ellos los valores contribuye e instruye en el comportamiento del factor humano de la Unidad; y por otra parte solo una minoría considero estar parcialmente de acuerdo en la contribución e impacto que pueda tener los valores en la persona; asimismo se observa que nadie considera estar en total desacuerdo es decir que los valores sean no tomados en cuenta para el ser humano por tal motivo, se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 3.-** El clima organizacional debe manifestarse a través de las actitudes, acciones y la comunicación entre los miembros del equipo de esta Unidad.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	90	0	0	1	10	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### PRESENTACIÓN GRÁFICA



**Análisis:** En relación a la referencia 3 que enfatiza acerca del clima organizacional la cual debe manifestarse a través de las actitudes, acciones y la comunicación entre los miembros del equipo de esta Unidad.; se tiene que 9 personas que representa el 90 % expone que está en totalmente de acuerdo en cuanto al CL se manifiesta de acuerdo a los elementos citados dentro de esta referencia y con relación a la apreciación que el personal tiene con esta Unidad, mientras que el 1 persona que conforma el 10% considero en estar en total desacuerdo; para esta parte del porcentaje opinan que no se muestra a través de las características mencionadas anteriormente.

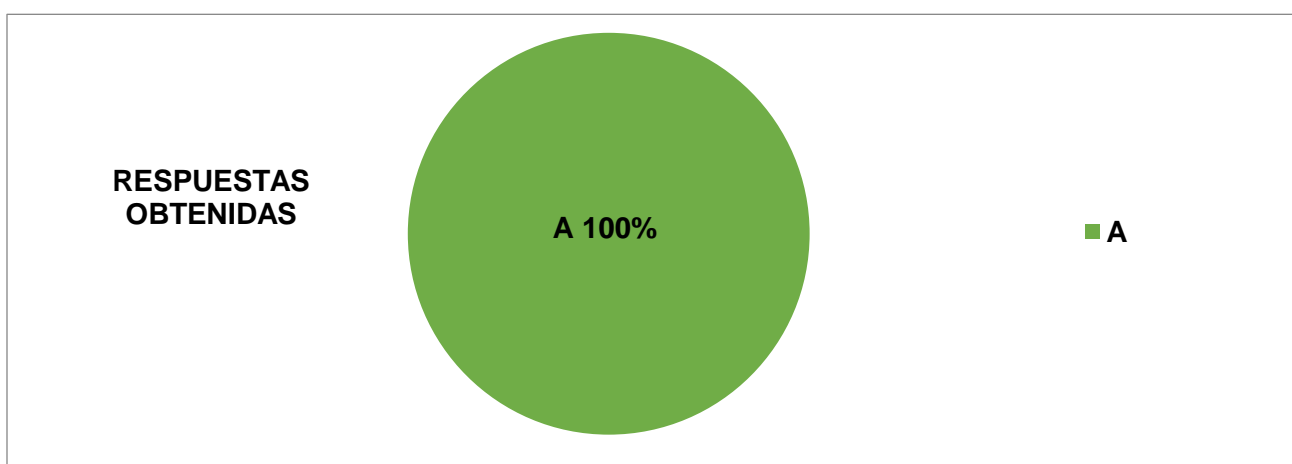
**Interpretación:** Por lo antes expuesto en relación a esta referencia se obtiene que la mayor parte de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo en cómo las actitudes, acciones y la comunicación están relacionadas principalmente con el CL; mientras que una minoría que formo parte de esta encuesta dice estar en una posición de desacuerdo pues el hecho que se presenten estas características para esta parte de los encuestados en su sentir no forman parte del CL; por lo antes mencionado y de acuerdo a los datos que arrojo esta referencia se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 4.-** La Unidad de Planeación cuenta con el material y las herramientas que ayuden al desarrollo de las actividades que se generan de forma oficial y generar un buen desempeño de esta Unidad.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	100	0	0	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**Análisis:** De acuerdo a la referencia 4 la Unidad de Planeación cuenta con el material y las herramientas que ayuden al desarrollo de las actividades que se generan de forma oficial y generar un buen desempeño de esta Unidad, se obtiene que de las 10 personas que está representando el 100% de la encuesta afirman que están totalmente de acuerdo con este punto, asimismo ni una persona de los encuestados dicen estar parcialmente o totalmente en desacuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en relacion a esta referencia todos las personas involucradas estan completamente de acuerdo que la Unidad de Planeación cuenta con el material y las herramientas que ayuden al desarrollo de las actividades; por lo consiguiente dentro de este apartado se corroboro que no nadie de los encuestados se encuentren en totalmente o parcialmente en desacuerdo por lo que se corroboro que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

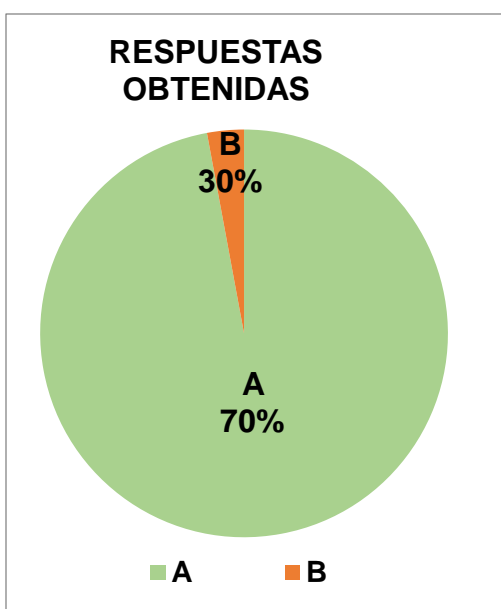


**Referencia 5.-** Dentro de la Unidad de planeación se ha considerado el desarrollo organizacional como parte de la mejora en los procesos tanto administrativos como sociales.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
7	70	3	30	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### REPRESENTACION GRÁFICA



#### Análisis:

En atención a la referencia 5 acerca de la Unidad de planeación ha considerado el desarrollo organizacional como parte de la mejora en los procesos tanto administrativos como sociales; se tiene que 7 personas que representa al 70% opinan que están totalmente de acuerdo en donde el DO a formado parte de estos procesos de construcción ya sea a nivel administrativos como sociales, asimismo 3 personas las que conforman el 30% dicen estar parcialmente de acuerdo pues si bien el DO está presente para esta parte el DO no abarca ambas características como parte de los procesos.

#### Interpretación:

Por los resultados obtenidos en este apartado destaca que las personas involucradas en lo que respecta la encuesta, la mayoría está a favor de las mejoras que puede dar el DO ya sea administrativamente como social para el personal que integra la Unidad de Planeación, mientras que una pequeña muestra considera en estar parcialmente de acuerdo en cuanto al DO pueda abarcar positivamente ambas características ya sea sociales como a nivel administrativo; finalmente nadie de las personas involucradas en esta investigación señalo que el DO genere una problemática para la Unidad, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 6.-** En relación a la Unidad de planeación el desarrollo organizacional influye en el cumplimiento de las actividades de forma competente y con profesionalismo, contribuyendo a una mejor eficiencia laboral.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	100	0	0	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

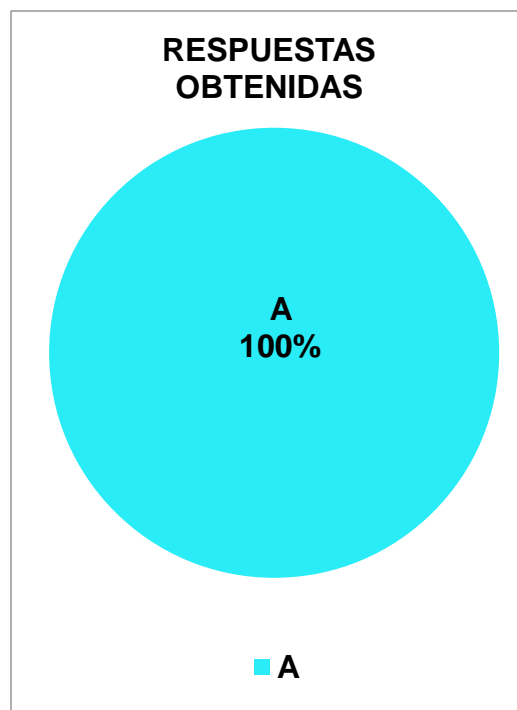
### Análisis:

En atención a la referencia 6 acerca del desarrollo organizacional y si este influye en el cumplimiento de las actividades de forma competente y con profesionalismo, contribuyendo a una mejor eficiencia laboral en relación a la Unidad de Planeación; se tiene que 10 personas las cuales representan el 100% de las encuestas aplicadas opinan en estar totalmente de acuerdo donde la variable independiente representado por el DO contribuye de forma positiva durante el desarrollo de las actividades coadyuvando con la eficiencia laboral, mientras que ni una persona de los involucrados esta parcial o totalmente en desacuerdo.

### Interpretación:

En relación a los resultados obtenidos en este apartado destaca que las personas encuestada, todos consideran que el DO debe estar presente de forma continua en el cumplimiento de las actividades para lograr de forma competente y con profesionalismo una mejor eficiencia laboral del personal que se encuentran adscritas a esta Unidad; finalmente nadie discute que el DO intervenga de forma negativa en el cumplimiento de las actividades y generando con esto un deficiencia laboral, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

### PRESENTACIÓN GRÁFICA



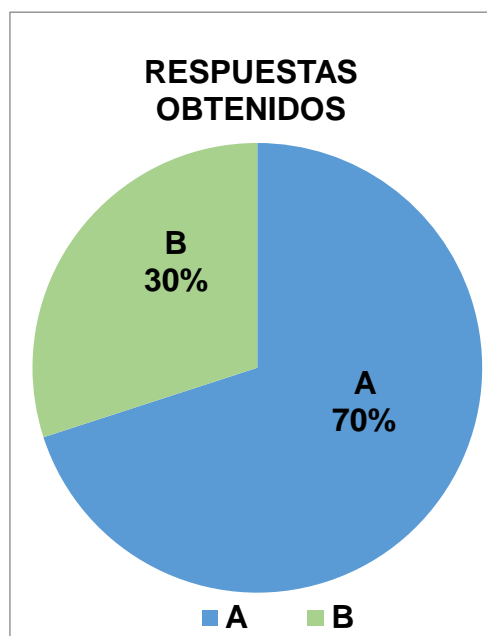
**Referencia 7.-** Entre los integrantes que pertenecen a esta Unidad de Planeación prevalece una atmosfera, agradable, positiva y de compañerismo; favoreciendo positivamente al clima y desarrollo organizacional.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
7	70	3	30	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA

**Análisis:** De acuerdo a la referencia 7 la cual hace énfasis acerca de los integrantes que pertenecen a la Unidad de Planeación prevalece una atmosfera, agradable, positiva y de compañerismo; favoreciendo factiblemente el clima y desarrollo organizacional, se tiene que 7 personas que representan el 70% opinan que están totalmente de acuerdo con base a los elementos descritos con anterioridad y cómo estos elemento favorecen de forma efectiva al CL y el DO respecto a la Unidad de Planeación; mientras que 3 personas que figuran el 30% dicen estar parcialmente de acuerdo que ambas variables de estudio se encuentre interrelacionadas en proporción a los elementos descritos en la referencia.



**Interpretación:** Los resultados obtenidos en relación a esta referencia destacan que las personas que formaron parte de este cuestionario, más de la mitad están en total acuerdo donde el personal que forma parte de esta Unidad prevalezca una atmosfera agradable, positiva y sobre todo predomine el compañerismo favoreciendo asimismo a las variables de estudio como el CL y DO, mientras que solo una pequeña minoría opinan que están parcialmente de acuerdo en que ambas variables de estudio al no presentar algunas de las características esta no favorezcan al CL y DO; finalmente nadie de los encuestados consideran estar en total desacuerdo en relación a la narración que se está abordando; por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 8.-** La filosofía que conserva la Unidad de Planeación entorno a las creencias, cultura, religión, valores que presenta cada integrante de esta Unidad ayuda de forma positiva a mejorar el clima y desarrollo organizacional.

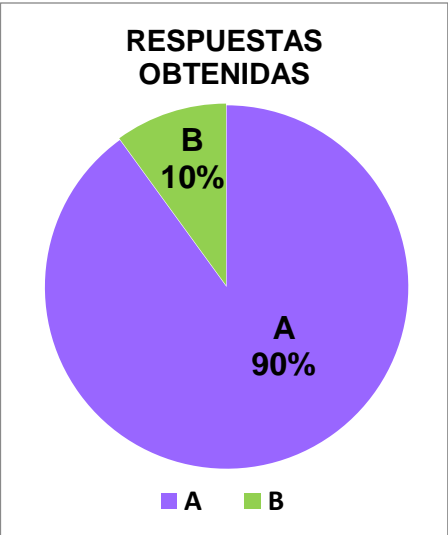
TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	90	1	10	0	0	10	100

<b>A</b>	Estoy totalmente de acuerdo
<b>B</b>	Estoy parcialmente de acuerdo
<b>C</b>	estoy totalmente en desacuerdo

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

**Análisis:**

En atención a la filosofía que Planeación cultura, religión, integrante de esta positiva a mejorar organizacional; se representan el totalmente de mantiene la torno a las mientras que 1 10% considero que está parcialmente de acuerdo con el objetivo que plantea esta referencia; posteriormente se observó durante el proceso que ni una persona expreso que se encuentre en total desacuerdo con este aspecto.



referencia 8 de acuerdo a la conserva la Unidad de entorno a las creencias, valores que presenta cada Unidad ayuda de forma el clima y desarrollo tiene que 9 personas que 90% destacaron que están acuerdo con la filosofía que Unidad de Planeación en características mencionadas; persona que conforma el

**Interpretación:**

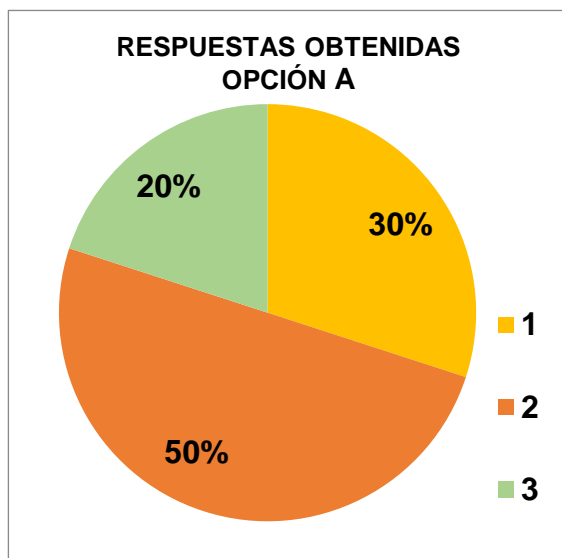
En relación a los resultados adquiridos en esta referencia destacan que la gran mayoría está en total acuerdo que los integrantes que conforman esta unidad tiene siempre presentes la filosofía que se describe en la referencia la cual colaboran a una mejora tanto del CL como DO; asimismo se observó que tan solo una parte de las personas involucradas considero estar parcialmente de acuerdo en relación a la ideología que se mantiene; por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 9.-** Enumere del 1 al 3 de acuerdo al grado de importancia la forma en que se debe atender los elementos referentes al clima organizacional

ORDEN DE IMPORTANCIA	TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
	A		B		C		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	3	30	7	70	0	0	10	100
2	5	50	0	0	5	50	10	100
3	2	20	3	30	5	50	10	100

<b>A</b>	Confianza
<b>B</b>	Valores institucionales
<b>C</b>	Buen desempeño

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**Análisis:** Con base al grado de importancia y en relación al elemento de confianza se obtuvo que 5 personas que representa el 50% opinan que la confianza debería estar considerado en segundo grado según escala de importancia del CL, mientras 3 personas que constituye el 30% externaron que la confianza debería ser fundamental para la Unidad de Planeación es decir en primer lugar, finalmente 2 personas que conforma el 20% piensan que este elemento debería estar como último grado de importancia.

### Interpretación:

Según datos recabados en esta referencia destacaron que las personas que fueron incluidas en este proceso de encuesta la mitad de estas considero que el elemento de confianza debería estar representado como segundo grado de importancia; entre tanto que otra tres personas que participaron opinan que este elemento debe ser según grado de importancia el primero, finalmente otros encuestados aconsejan que debería considerarse como último grado de importancia; pues si bien la confianza debe estar presente en la institución, existen elementos que impactan con mayor porcentaje al personal que integran esta Unidad, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA



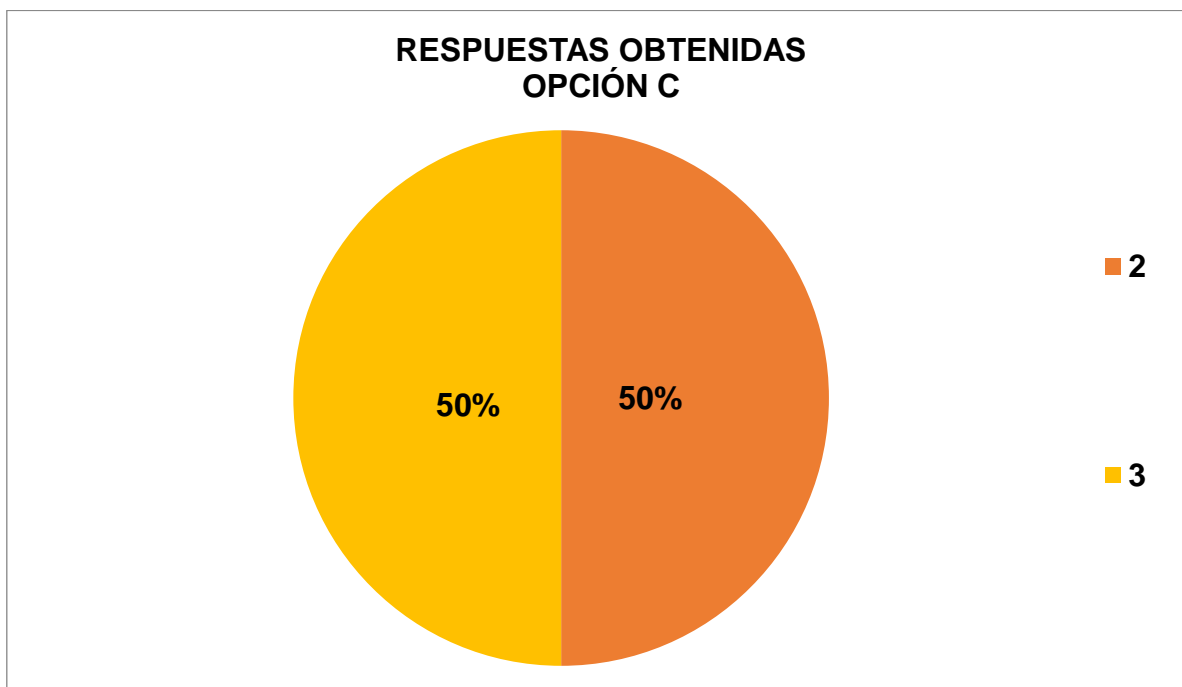
### **Análisis:**

En relación al grado de importancia con respecto a los valores institucionales, se obtuvo que 7 servidores públicos que figura al 70% de las personas encuestadas opinan que los valores debe considerarse como elemento fundamental es decir como primer grado; mientras que 3 servidores públicos el cual es igual al 30% aconsejan que este elemento según grado de importancia debe estar en tercer y último término; mientras que ni una de las personas que estuvo involucrada en este cuestionario considero a los valores institucionales como segundo grado.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos durante este proceso se consiguió que la gran mayoría de los servidores públicos tiene presente a los valores dentro de la institución y principalmente en la Unidad de Planeación por lo consiguiente la mayoría que integra esta Unidad mantiene este enfoque ya sea dentro y fuera de la institución; mientras que la otra parte que representa a tres de los encuestados han considerado a los valores como último punto en relación a la opinión que cada uno de estos tiene de forma muy propia; por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA



### **Análisis:**

Con relación al grado de importancia sobre el desempeño laboral del personal que labora dentro de la Unidad de Planeación se presentan los siguientes datos del número total de 10 encuestas aplicadas; se obtuvo que 5 servidores públicos que es igual al 50% de los encuestados quienes corroboran que este elemento debe considerarse según su grado de importancia como segundo lugar de acuerdo a los diferentes características que mantenga el CL, mientras tanto 5 personas que conforman el otro 50% opinan que este debe mantenerse en tercer grado según grado de importancia relacionado con lo antes expuesto.

### **Interpretación:**

Como se observa en este elemento los servidores públicos que fueron involucrados en esta encuesta la respuesta fue que la mitad considera al desempeño laboral debe estar situado como segundo plano en relacional grado de importancia del CL que se maneja en la referencia, mientras que la otra parte que representa la otra mitad expresa que debe estar según la referencia y al grado de importancia en tercer lugar en relación a su sentir respecto del personal de la Unidad de Planeación ; por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 10.-** Enumere del 1 al 3 de acuerdo al grado de importancia la forma en que se debe atender los elementos referentes al desarrollo organizacional

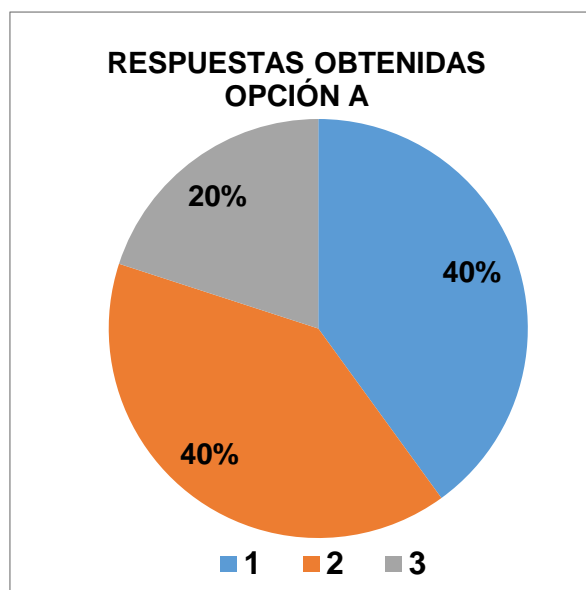
ORDEN DE MPORTANCIA	TABULACIÓN ESTADÍSTICA							
	A		B		C		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	4	40	6	60	0	0	10	100
2	4	40	3	30	3	30	10	100
3	2	20	1	10	7	70	10	100

<b>A</b>	Eficiencia laboral
<b>B</b>	Actitud positiva
<b>C</b>	Agente de cambio (cultura, religión, creencias, valores).

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA

#### Análisis:

En relación al grado de importancia con respecto a la eficiencia laboral, se obtuvo que 4 servidores públicos que figura al 40% de las personas encuestadas opinan que debe considerarse como elemento fundamental es decir como primer grado de importancia para el DO; asimismo 4 personas que conforma el otro 40% expresaron que según grado de importancia este debe estar ubicado como segundo lugar, mientras que 2 servidores públicos que integra el 20% sugieren que este elemento según grado de importancia debe estar situado en tercer y último término.

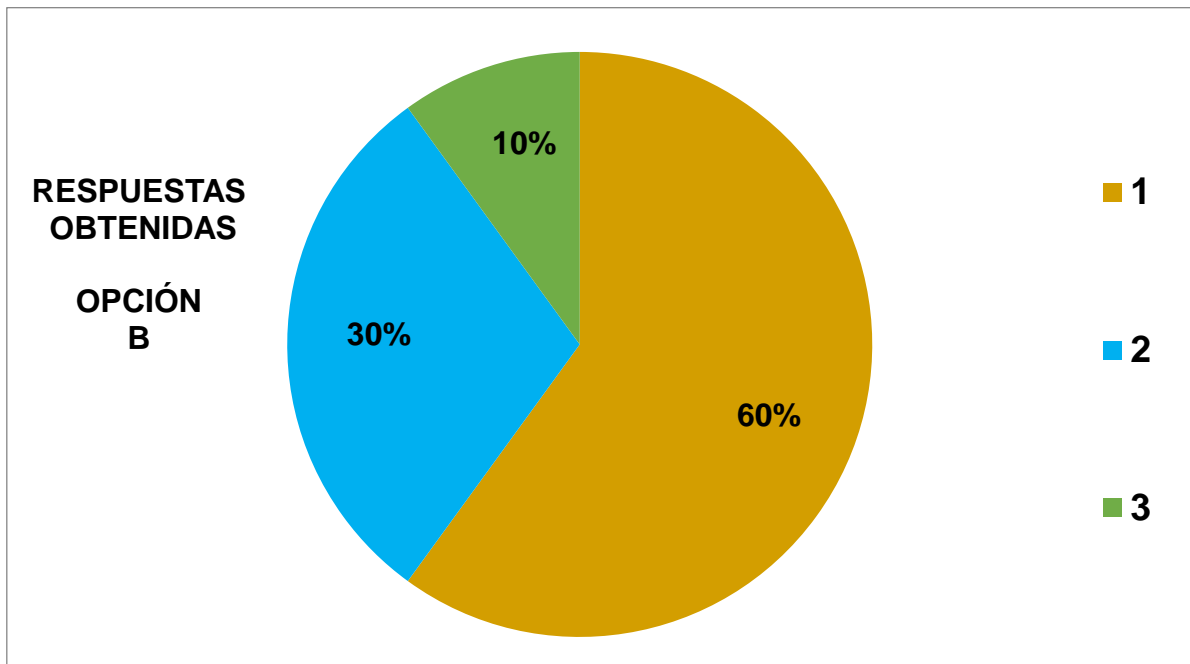


#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos durante este proceso se destaca que las personas involucrada en esta encuesta coinciden en que la eficiencia laboral debe estar calificado como factor importante para el desarrollo organizacional es decir en el rango de mayor importancia, de igual forma este elemento puede situarse en segundo término, así lo considera esta parte de los encuestados, finalmente algunos servidores públicos consideran acerca de la eficiencia laboral se debe situar como último grado respecto al sentir de los involucrados, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA



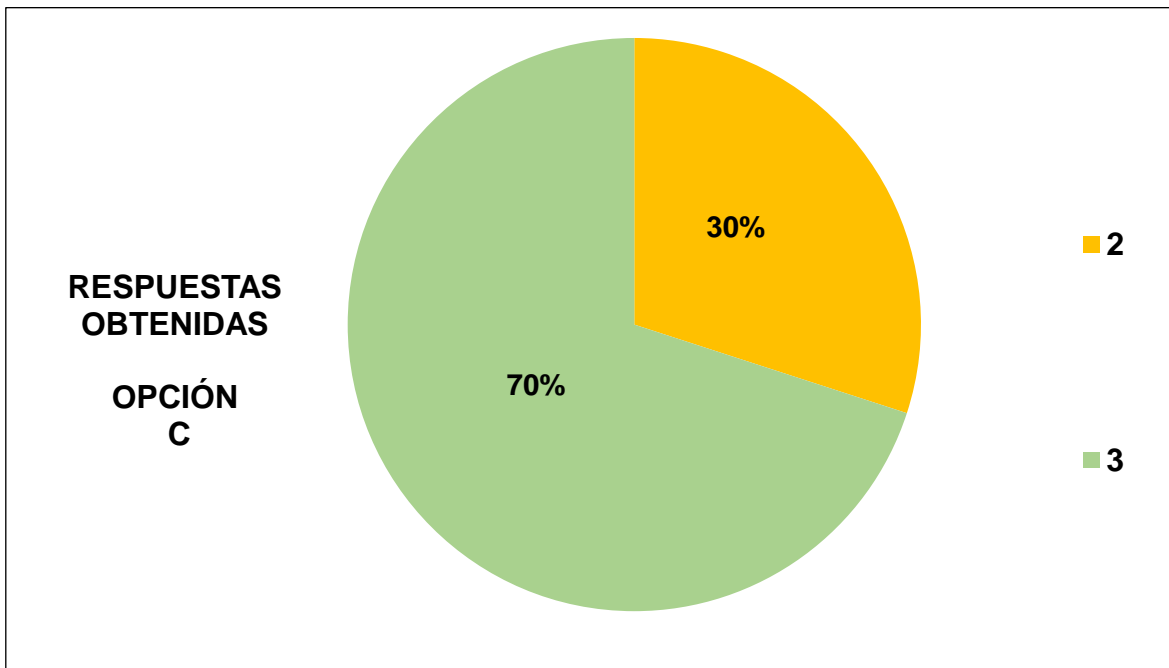
### Análisis:

Con relación a referencia 10 la cual hace énfasis al grado de importancia que debe de generar una actitud positiva como elemento del desarrollo organizacional, se obtiene que 6 personas que representa al 60% opinan que este debe estar como primer lugar en relación a su grado de importancia que este tiene para el DO, mientras que 3 personas la cual refleja el 30% expresaron que este debe estar en segundo grado, finalmente 1 persona que conforma el 10% considera que debe de situarse en ultimo lugar.

### Interpretación:

Los resultados obtenidos correspondiente a esta referencia arrojaron que de acuerdo a las personas implicadas en este proceso, más de la mitad de los servidores públicos opino que coinciden en que el elemento relacionado con la actitud positiva en concordancia al DO este debe situarse como primer lugar de acuerdo según grado de importancia; asimismo tres de las personas que forman parte de esta muestra exponen que debe estar como segundo lugar, mientras que el resto que es una minoría lo considera como último grado; por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA



### **Análisis:**

En atención al elemento el cual hace énfasis como agente de cambio representando a la variable independiente(DO); se tiene que 7 personas que figura el 70% exponen que de acuerdo a este elemento debe situarse en tercer lugar según grado de importancia; mientras que 3 personas más que muestra el 30% opinan que debería estar situado según su grado de importancia en tercer lugar; finalmente nadie de los servidores públicos encuestados está de acuerdo con que este elemento tenga que estar situado como factor principal en relación al DO.

### **Interpretación:**

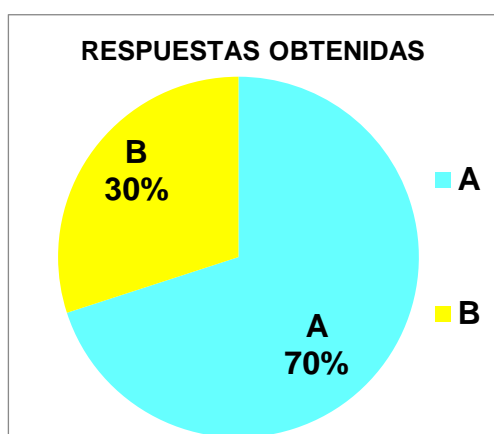
Los resultados obtenidos correspondiente a esta referencia arrojaron que de acuerdo a las personas implicadas en este proceso de encuesta, más de la mitad de los servidores públicos opino en que el elemento representado como agente de cambio en relación al DO debe situarse de acuerdo a su grado de importancia en el número tres; asimismo tres de las personas que forman parte de esta muestra exponen que debe estar como segundo lugar respecto al enfoque de la referencia, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 11.-** Cuál es su opinión respecto al clima laboral que se presenta en la Unidad de Planeación.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA									
A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
7	70	3	30	0	0	0	0	10	100

<b>A</b>	Opinión favorable
<b>B</b>	Opinión poco favorable
<b>C</b>	Opinión desfavorable
<b>D</b>	No contesto

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



### Análisis:

Con relación a la referencia número 11, relativo a cual era la opinión respecto al clima laboral que se presenta en la Unidad de Planeación. Ante tal pregunta se obtuvo lo siguiente: del total de 10 servidores públicos encuestados de acuerdo a la muestra, 7 de ellos que representan el 70%, externaron una opinión favorable sobre el CL, dentro de sus respuestas las mayoría orientaba al CL con el buen desempeño dentro de la Unidad

generando con esto el logro de los objetivos tanto generales como específicos, asimismo 3 de los servidores públicos que conforma el 30% de los encuestados expresaron su opinión poco favorable acerca del CL.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos correspondiente a esta referencia arrojaron que del total de las personas involucradas respecto al clima laboral que presenta en la actualidad la Unidad de Planeación; la mayoría de los que integra esta Unidad considera que el clima organizacional es favorable ya que existe buen compañerismo, valores siempre presentes, eficiencia en la operatividad de las actividades; así como la armonía que la Unidad externa con otras áreas con las que trabaja de forma directa, asimismo solo tres personas de las encuestadas expresaron acerca del clima laboral estar poco favorable de acuerdo a su sentir no cumple con todos los elementos que integran un buen CL, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

**Referencia 12.-** En relación a su conocimiento de que manera contribuye el clima laboral en el desarrollo organizacional entorno a la Unidad de Planeación.

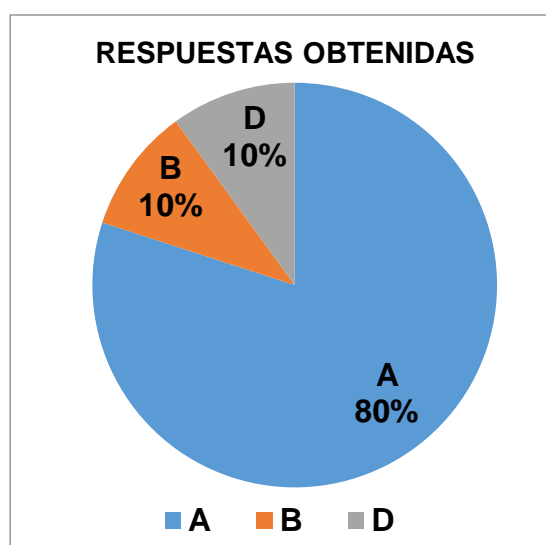
TABULACIÓN ESTADÍSTICA									
A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	80	1	10	0	0	1	10	10	100

A	Opinión favorable
B	Opinión poco favorable
C	Opinión desfavorable
D	No contesto

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA

#### Análisis:

En atención a la referencia 12, relativo a la siguiente pregunta. De qué manera contribuye el clima laboral en el desarrollo organizacional entorno a la Unidad de Planeación. Ante tal pregunta se obtuvo que del total de 10 servidores públicos encuestados, 8 de ellos que representa el 80% expreso una opinión favorable pues de acuerdo a la características que arroja el CL ayuda a generar mejorar ideas a la hora de tomar decisiones con mayor precisión para el DO, asimismo 1 persona que conforma el 10% considero que es poco favorable al que dos herramientas sean tomadas en cuenta pues expresan que cada una de estas puede generar buenos resultados de forma individual, finalmente 1 servidor público que integra el 10% no contesto dicha pregunta.



que conforma el 10% considero que es poco favorable al que dos herramientas sean tomadas en cuenta pues expresan que cada una de estas puede generar buenos resultados de forma individual, finalmente 1 servidor público que integra el 10% no contesto dicha pregunta.

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de la encuesta, destaco que la mayoría de las personas involucradas consideran favorable al CL y la contribución que representa para el DO, esto derivado a las acciones que se han presentado de forma positiva entorno a la Unidad, asimismo una persona más enjuicio en relación a la pregunta que es poco favorable combinar al CL y DO, mientras que una persona decidió no dar su opinión acerca de la objetividad de la referencia, por lo que se corrobora que la validez de la hipótesis respecto a la relación existente entre las variables enfocadas al CL y DO es bastante cercana a lo supuesto.

## CONCLUSIONES GENERALES

Durante el desarrollo de la presente investigación en relación al tema **“el clima laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de la Unidad de Planeación del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas”**; fue un tema en lo personal muy enriquecedor y de gran impacto. Durante el proceso de cada uno de los puntos para estar en condiciones de poder concluir de forma correcta este proyecto; se da a conocer que el tema es de gran importancia para las instituciones así como la Unidad de Planeación perteneciente al Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas; dentro del estudio de cada variable como lo es el CL y el DO, se observa que al interactuar ambas variables buscan un continuo mejoramiento de la institución, para así alcanzar un mejor aumento de productividad, sin perder de vista el factor principal el cual está representado por el recurso humano; asimismo buscar un ambiente óptimo para que los elementos desempeñen de forma armoniosa su trabajo día a día, buscando un trato idóneo entre jefes, directores y subordinados; de igual forma aquellos vínculos de amistad que se genere entre los compañeros dentro de la misma Institución.

Cabe mencionar que de acuerdo a los resultados de este problema de investigación, se pudo percibir que el personal que colabora dentro de la Unidad de Planeación y las cuales se encuentran de alguna forma involucrados directamente con los distintos procesos que se genera dentro de esta, expresaron el sentir con respecto a las variables que se estudiaron como el CL y el DO ; fue tomada de forma positiva por cada integrante sin miedo al cambio y dispuestos a mejorar la habilidades y conocimientos para el buen desempeño y sobre todo conseguir de acuerdo al estudio realizado con estas variables una mejor efectividad individual, teniendo siempre presente a la Unidad de Planeación como factor del buen cambio y que a la vez este impacta en el logro de los objetivos así como en el cumplimiento de las metas que se establecen de forma anual a nivel Institucional.

De este modo, el abordar esta presente investigación el cual es de mucha importancia; por lo consiguiente los temas que se desarrollaron dentro de esta investigación son de gran relevancia para cualquier institución que esté interesada en cómo se está presentando el CL y DO; aun cuando una de las limitantes para esta investigación fuera el tiempo, se pudo llegar a concluir con los resultados los cuales son apegados a la realidad que se vive en la Unidad de Planeación. Para esta investigación fue necesario aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de la maestría, la cual para mi persona fue de gran utilidad. Para algunos temas que se desarrollaron dentro de esta investigación se contaba con una mejor apreciación, sin embargo la preparación que se adquirieron durante la formación reforzaron los conocimientos para poder llevar a cabo un trabajo de calidad y poder ser aplicados en la presente.

Por otro lado, obtener el grado de Maestro, implica para mí, un logro más en mi vida personal, un sueño que se ha realizado y lo que falta por aprender a través de los años, porque todos los días adquirimos conocimientos nuevos, así como aprender de las experiencias, situaciones, errores, fracasos y hasta de los triunfos, puesto que el mundo en el que vivimos es un gran salón de clases.

Por último, agradezco el apoyo absoluto de la UNACH y a todo su equipo de trabajo por su paciencia, por enseñar, motivar e impulsar a conseguir este logro, gracias a todos ellos y a cada una de sus enseñanzas fue posible para mí lograr alcanzar una meta más en mi vida.

## Fuentes de consulta

Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Castillo, H. (2002). *Administración estratégica*. México: Continental.

Cárdenas, L., y Villamizar, M. (2019, Octubre 05). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista suma de negocios. Suma de negocios*, 11, p.44.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Ewin, K. (1996). *Principals of topological psychology*. New York: Mc Graw Hill.

Fernández, C., Baptista, L. (2018). *Metodología de la investigación*. México: MC Grall Hill.

Gízar, M. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Grall Hill.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. *Una aproximación conceptual*, 42, p. 57.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. España: Mc Graw Hill.

Horacio, A. (2005). *Comunicación organizacional interno: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.

Moncayo, F., Alvarado, A., Lanny, S. (2017). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista contribuciones a la economía*, 1, pp.7-8

Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. *Revista de Ciencias Sociales*, 3, p.56.

Pérez, J.. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulú Enterprise Inc.

Robins, S. (2005). *Management of organizational behavior*. México: Pearson Education Inc.

Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencia Económica*, 27, pp. 85-86.

Silva, M. (1996). *El Clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB, S.L.

Sary, S.N. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Terry, George y Franklin. (1985). *Principios de la administración*. México: Continental.

Uribe P. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Manuel moderno.

### **Fuentes cibergráfica**

Cárdenas, L., y Villamizar, M. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*. Octubre 03,2019, de Journal of Psychological Research Sitio web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3119145>

Cámara de Diputados. (2019). La Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Noviembre 20,2019, de Cámara de Diputados Sitio web: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNSP\\_270519.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNSP_270519.pdf).

Centro Estatal de Control de Confianza. (2018). Publicado en el Periódico Oficial número 37. Agosto 17, 2019, de S.H. Sitio web: <https://www.sgg.chiapas.gob.mx/periodico/periodico1824>

Control de Confianza. (2019). Marco Jurídico. Agosto 29, 2019, de Control de Confianza Sitio web: <https://www.controldeconfianza.chiapas.gob.mx/>

Cruz, G. (2011). Procesos y técnicas de intervención organizacional. Septiembre 25,2019, de Blogia Sitio web: <https://luisgerardocruzvip.blogia.com/2011/052303-proceso-y-t-cnicas-de-intervenci-n-organizacional.php>

Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Agosto 20,2019, de artículos calidad Sitio web: <http://www.calidad.org/articles.htm>. Fecha de acceso

Indira, M. (2008). *Cultura, clima y desarrollo organizacional*. Noviembre 01,2019, de Edu Sitio web: [https://www.academia.edu/9001783/Cultura\\_clima\\_y\\_desarrollo\\_organizacional](https://www.academia.edu/9001783/Cultura_clima_y_desarrollo_organizacional).



Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Septiembre 23,2019, de books Sitio web: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=relacion+entre+clima+laboral+y+satisfaccion+laboral+libro&ots=oZGzB1Evg-&sig=7-smNJJLld8aO8aajE8nQbA-A9Q#v=onepage&q&f=false>.

Mercado, R. y Demetrio, A. (2008). *El clima organizacional desde los recursos humanos*. Agosto 08,2019, de elemento de diagnóstico, gestión y cambio Sitio web: Recuperado de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Ortega, S. y Perdomo, J. (2007). *Factores que influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en las organizaciones*. Septiembre 10,2019, de Unisabana Sitio web: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2258>.

Secretaria de Gobernación. (2008). *Diario Oficial*. Noviembre 06, 2019, de Secretaria de Hacienda Sitio web: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5057719&fecha=25/08/2008](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5057719&fecha=25/08/2008)