



*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS*



*Facultad de Contaduría y Administración*

*Campus 1*

*DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA DE  
AUDITORÍA PÚBLICA PARA EL SECTOR CARRETERO E HIDRÁULICO,  
DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE  
CHIAPAS.*

*T E S I S*

*PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA*

*P R E S E N T A:*

*L.C. YESENIA GÓMEZ ANZUETO*

*DIRECTOR:*

*DR. EDUARDO ALBERTO GUTIÉRREZ MEDINA*

*TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. ABRIL DE 2018*



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**Facultad de Contaduría y Administración, C-I**  
**Gestión 2016 - 2020**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
Febrero 21 de 2018  
Oficio No. D/CIP/TIP/0145/18

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO  
DE TESIS.**

**LIC. YESENIA GÓMEZ ANZUETO**  
**CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**  
**CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**  
**PRESENTE.**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA DE AUDITORÍA PÚBLICA PARA EL SECTOR CARRETERO E HIDRAULICO DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS"**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha junio 19 de 2017, suscrito por el Dr. Eduardo Alberto Gutiérrez Medina, Director de la tesis mencionada.

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

**ATENTAMENTE**  
**"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"**

**DR. JULIO CESAR PÉREZ ZAMBRANO**  
**COORDINADOR**



C.c.p. Archivo

F: FCA-01

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, Sin Número, Colina Universitaria, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,  
México, C.P. 29050, Tels., (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70, [www.fca.unach.mx](http://www.fca.unach.mx)



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	05
INTRODUCCIÓN.....	06
CAPITULO I.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	08
1.1. Antecedentes.....	08
1.2. Definición del problema.....	10
1.3. Objetivo.....	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Justificación.....	13
1.4.1. Delimitación espacial y temporal.....	14
1.4.2. Delimitación Espacial.....	14
1.5. Delimitación Temporal.....	14
CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	15
2.1. Comportamiento Organizacional.....	15
2.1.1. Concepto.....	16
2.2. Individuos.....	19
2.2.1. Personalidad y Emociones.....	20
2.2.2. Motivación.....	23
2.2.3. Estrés.....	29
2.3. Grupos.....	35
2.3.1. Comunicación.....	38
2.3.2. Liderazgo.....	46
2.4. Organización.....	51
2.4.1. Cultura Organizacional.....	53

2.5. Diagnostico organizacional.....	56
2.6. Cambio organizacional.....	65
2.7. Desempeño Laboral.....	68
CAPITULO III.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	72
3.1. Sistema Carretero.....	72
3.2. Secretaría de la Función Pública Federal.....	74
3.3. Secretaria de la Función Pública de Chiapas.....	77
3.4. Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico.....	82
3.5. Ambiente Organizacional y el desempeño del personal en la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, dependiente de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas.....	84
CAPITULO IV.- ABORDAJE METODOLÓGICO DE A INVESTIGACIÓN.....	86
4.1. Definición del tipo de investigación.....	87
4.2. Formulación de la hipótesis de investigación.....	89
4.3. Determinación de la población a estudiar.....	90
4.4. Determinación del tamaño de la muestra.....	91
4.5. Selección de las técnicas de recopilación de información.....	91
4.6. Diseño de las técnicas.....	93
4.7. Procesamiento de la información.....	97
4.8. Análisis e interpretación de la información.....	122
CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
5.1. Conclusiones.....	124
5.2. Propuestas.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	131

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, doy gracias a Dios por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, por guiarme en el desarrollo de éste proyecto y permitirme tener ésta bonita experiencia.

Gracias a mis padres, mis hermanos y mi novio, por apoyarme, animarme y por confiar en mí, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

A mi director de tesis, Dr. Eduardo Medina por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar éste proyecto.

A mis amigos y compañeros de trabajo, que, gracias a su apoyo y colaboración, se llevó a cabo éste proyecto.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal propósito el estudio del comportamiento organizacional en la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, dependiente de la Secretaría de la Función Pública en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con el fin de mejorar el desempeño de su personal.

En las organizaciones ciertas problemáticas son comunes, como, por ejemplo, la incorrecta comunicación, falta de interés en el personal, poca motivación, etc. Sin embargo, al estudiar el comportamiento organizacional, o, en otras palabras, lo que realizan las personas en una organización, ayudara a comprender el comportamiento que tienen y como afecta al desempeño en la organización.

En la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, también se cuenta con diferentes problemáticas, por lo que la investigación se realizó por el interés de comprender el origen de éstas problemáticas y como mejorar el desempeño en el personal.

En el desarrollo de ésta investigación, se realizó encuestas a los trabajadores del área, y una entrevista al contralor, con el fin de conocer la estructura, las relaciones, las recompensas que existen y el liderazgo.

En el capítulo I se realiza el planteamiento: ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que altera el comportamiento laboral en el personal de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico?, especificando los objetivos y la delimitación tanto espacial como temporal.

En el capítulo II estudiaremos el Comportamiento Organizacional, analizándolo en tres áreas: individuos, grupos y organización. Dentro del análisis a los individuos se encuentra las emociones, la motivación y el estrés. El análisis de los grupos integra la comunicación y el liderazgo; y en el estudio de la organización, se analiza la cultura y los cambios organizacionales.

En el capítulo III incluye la contextualización del objeto de estudio, por lo que se da a conocer las características de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, el ambiente organizacional y el desempeño del personal.

En el capítulo IV se define el tipo de investigación realizada, la hipótesis de investigación, la determinación de la muestra, selección de técnicas y el análisis e interpretación de la información recopilada.

Como cierre de la investigación, el capítulo V, relata las conclusiones y las recomendaciones acerca de la investigación realizada, incluyendo una propuesta para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico.

## **CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

De acuerdo con Robbing & Judge (2009), hasta finales de 1980, las escuelas de negocios hacían énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. No existían los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas. Sin embargo, se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, agregándola en la currícula cursos sobre la habilidad interpersonal.

Hoy en día, nuestras vidas se encuentran relacionadas con las organizaciones de diferente manera, de ahí la importancia de conocer el comportamiento de éstas.

No funcionan porque si, deben ser administradas y las personas que realizan esa función, deben conocer la importancia del capital humano que las hace funcionar.

Cada persona que se encarga de dirigir una organización debe tener un conocimiento especializado o técnico, para saber tratar a las personas que tienen distintas personalidades y lograr una buena comunicación con ellas.

Anteriormente, las organizaciones requerían mayor tiempo y espacio para el manejo de su información, lo que ha revolucionado gracias a las nuevas tecnologías, es por eso que ahora debe preocuparse por aspectos de mayor interés como la motivación, creatividad y alto rendimiento de sus empleados.

“Es aquí donde el comportamiento organizacional se hace indispensable, porque a pesar de contar con más tiempo, requiere de mayores habilidades y conocimientos de lo que es EL SER HUMANO”. (González y Olivares, 2001, p.16).

Todas las organizaciones tienen algo en común, que están formadas por personas, y son éstas las que toman las decisiones sin importar el área en que se encuentre, por lo tanto, todos los éxitos y fracasos de éstas son resultado de las conductas de muchas personas.

“El estudio de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas constituye el campo del comportamiento organizacional” (Griffin y Moorhead, 2010, p.3).

Al hablar del comportamiento organizacional, se habla de estudiar lo que realizan las personas en una organización y cómo afecta el comportamiento que tienen en el desempeño de sus actividades.

Por ello la importancia de este factor en el funcionamiento de las organizaciones como coadyuvante en el buen desempeño de sus integrantes, tal es el caso de la Secretaría de la Función Pública del estado de Chiapas.

La Secretaría de la Función Pública del estado de Chiapas, vigila que los servidores públicos que se desempeñan en la administración estatal, se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones y sanciona a los que no lo hacen así, coordina y realiza auditorías sobre el gasto de recursos estatales y federales, fomenta la participación corresponsable de los ciudadanos en las tareas de supervisión, seguimiento y verificación de los servicios, obras y acciones de la gestión gubernamental. (Recuperado de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

De ésta Secretaría, depende la Contraloría de Auditoría para el Sector Carretero e Hidráulico (CAPSCH), la cual se encarga de realizar auditorías a los recursos estatales y federales asignados a la Comisión de Caminos e Infraestructura Hidráulica, además del seguimiento de éstas y de no ser atendidas las observaciones de las auditorías, se determinan los presuntos responsables realizando el informe de presunta responsabilidad además de la integración de dicho expediente. También se da seguimiento a las quejas presentadas en contra de la Comisión de Caminos e Infraestructura Hidráulica, entre otras actividades. Si en la ejecución de la auditoría se detectan hallazgos de alto impacto o actos de corrupción, el auditor responsable de coordinar la ejecución de la auditoría o verificación, deberá avocarse a documentarlos, para acreditar las posibles responsabilidades.

De acuerdo a los Lineamientos para la Práctica de Auditorías a la Administración Pública, la auditoría pública se define como una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, enfocada al examen y evaluación, objetiva y sistemática de las operaciones

financieras y administrativas realizadas; a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía.

Las auditorías tienen por objeto examinar las operaciones, de las dependencias y entidades, con el propósito de verificar si la utilización de los recursos se ha realizado en forma eficiente en las dependencias; si los objetivos y metas se lograron de manera eficaz y congruente con una orientación a resultados, para determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que fueron suministrados y comprobar si en el desarrollo de las actividades, los servidores públicos han cumplido con las disposiciones aplicables y han observado los principios constitucionales de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En la administración pública, al realizar la contratación del personal, no se respetan los procesos de contratación que se tienen programados, en la Secretaría de la Función Pública ocurre lo mismo, la contratación del personal se basa en recomendaciones realizadas por los altos mandos.

Por lo anterior, el personal nuevo o de apoyo carece de la experiencia y capacitación necesaria para la realización de las actividades asignadas, provocando cargas de trabajo en el personal con mayor experiencia. Al tener cargas de trabajo y límites en la entrega, se afecta la calidad del trabajo y provoca estrés en el personal.

Algunos jefes se encuentran en la misma situación, carecen de las competencias necesarias para guiar y dirigir de manera correcta a sus trabajadores, dado que no se encuentran capacitados y no cuentan con las aptitudes necesarias para ocupar el cargo que al

día de hoy ostentan. Existe desinterés al grado de no estar enterados de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores, afectando el alcance de las metas y objetivos fijados por la dirección.

Delegar es una característica que califica a los buenos jefes, sin embargo, no debe ser en exceso, pues existen situaciones que no se deben delegar, los jefes deben involucrarse en el trabajo y tomar las decisiones fundamentales.

La comunicación también es otro factor muy importante para tomar en cuenta, puesto que si el personal siente que no está informado de lo que pasa y que hacen caso omiso a las opiniones o ideas que aportan, dejarán de poner interés en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.

Sabemos que, al trabajar diariamente en una oficina, hay situaciones que algunas molestan, diferencia de opiniones y hasta controversias. Pero es normal en cualquier tipo de convivencia humana. Lo que ya no es tan normal es que algunas personas hagan todo por hacer quedar mal a otros, molestar o provocar conflictos.

Al recibir una instrucción, el personal debe estar atento para entender con exactitud y realizar un trabajo de buena calidad, sin embargo, existen ciertas distracciones como el celular, por ejemplo, que nos llevan a perder la concentración y prolongar los tiempos de entrega del trabajo encomendado.

Hablando de los tiempos de entrega, existen diferentes factores que intervienen en la tardanza de un trabajo, uno de ellos es el incumplimiento del horario laboral, el personal muchas veces no lo respeta, pues si su horario de entrada es a cierta hora, el personal llega media o hasta una hora después, incluso llegan a desayunar o realizar cosas personales y terminando empieza con sus actividades laborales, las cuales se concluyan o no si llega la hora de salida, suspenden la actividad que estén realizando y simplemente se retiran sin importar la urgencia del trabajo.

Un mal comportamiento en el trabajo se refleja en utilizar el teléfono celular de manera prolongada, ingerir alimentos fuera de horarios establecidos, el volumen de la voz y la grosería, que distraen y molestan a los compañeros de trabajo al desarrollar sus actividades.

Por éstos motivos que se viven en la CAPSCH, muchos trabajadores se encuentran sometidos al estrés, siendo llevados a una atmósfera de descontento; dando como resultado un comportamiento negativo, aunando las preocupaciones, malestares físicos, psíquicos e inseguridad que la propia naturaleza humana tiene.

Con base a lo anterior se propone las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que altera el comportamiento laboral en el personal del área de la CAPSCH?

¿Cuál es el impacto del nivel de estrés en el desempeño laboral del personal en la CAPSCH?

¿Qué emociones presenta el personal cuando reciben instrucciones laborales?

¿Qué aspectos se pueden corregir para un mejor desempeño laboral?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico del comportamiento organizacional en el personal de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chiapas, para proponer un plan de mejora del desempeño laboral.

## **Objetivos específicos**

- Analizar los flujos de comunicación que existen entre los diferentes niveles de mando en la C.A.P.S.C.H.
- Identificar el nivel motivacional del personal.
- Analizar la eficiencia del liderazgo.
- Analizar la satisfacción del trabajo que realiza la CAPSCH.
- Observar y analizar el comportamiento organizacional de la C.A.P.S.C.H.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Las dependencias de gobierno tienen mala imagen en la calidad de sus servicios, por lo tardado en que realizan sus actividades, por tanto, enfrentan el reto de ser más eficientes y eficaces en sus actividades. Viéndose en la necesidad de detectar las fallas en su funcionamiento, y por lo tanto, su impacto en la motivación, liderazgo, comunicación y el manejo de estrés, para dar soluciones que maximicen sus esfuerzos y de esta manera proporcionar un mejor servicio. Por ello, nos interesa analizar y estudiar la problemática que se presenta en la forma de operar, través de un Diagnóstico Organizacional.

Al detectar la problemática, se podrá mejorar el comportamiento organizacional en el personal de la CAPSCH, lo que ayudará en la mejora del desempeño profesional. Puesto que cuando nos sentimos cómodos y valorados en nuestro lugar de trabajo, podemos sacar el máximo de nuestras virtudes, pero cuando sucede lo contrario, se vuelve una tarea difícil y no se tiene el mejor desempeño.

Está comprobado que las organizaciones que tienen un buen clima organizacional, logran mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados.

La excelencia en el servicio es una ventaja competitiva, pero para lograrla hay que contar con una buena estructura, capacitación, motivación, cultura, planeación estratégica, comunicación, así como el propósito de querer mejorar siempre.

## 1.5 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

### 1.5.1 Delimitación espacial

En México, el gobierno divide su organización en tres niveles: Federal, Estatal y Municipal, es por ello que existe la Secretaría de la Función Pública a nivel Federal y en el Estado de Chiapas contamos con una Secretaría del mismo nombre, la cual se encuentra ubicada en la capital del Estado.

Por lo que el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chiapas. Ubicado a lado Oriente Norte de la ciudad, en la Unidad Administrativa Anexo al Edificio A, Colonia Maya, C.P. 29010.

Figura 1.1 Mapas de Ubicación



Fuente: Elaboración propia.

### 1.5.2 Delimitación temporal

El tiempo en que se tiene previsto realizar la presente investigación es de seis meses, iniciando en el mes de diciembre del 2016 y culminando en el mes de noviembre del 2017.

## CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La historia del comportamiento organizacional empieza con Mary Parker Follett, que fue la primera mujer que estudió el factor humano en la empresa, seguida por George Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, éste autor es el más destacado en el campo científico de las relaciones humanas, y se hizo famoso por su estudio realizado a la empresa Western Electric (WE), después de que un grupo de psicólogos habían fracasado en demostrar la relación de la psicología y sociología con la productividad.

Elton Mayo demostró que, sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo, la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y la comunicación como elemento fundamental, es difícil incrementar la productividad.

Kurt Lewin sobresalió por sus investigaciones sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros, pues estudió todas las fuerzas que favorecen la cohesión y la cooperación. Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritario, democrático y de dejar hacer (*laissez faire*) para estudiar la efectividad de éstos en la consecución de objetivos organizacionales.

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa que el hombre es elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta. Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son: Maslow, con su jerarquía de las necesidades, Herzberg, con la de los dos factores. McGregor, con su teoría X y Y, Likert, con sus sistemas administrativos, y Barnard con su teoría de la cooperación, y el enfoque de contingencia, entre otros.

Después del bosquejo histórico, nos centraremos en el comportamiento organizacional, pues su estudio ayuda a que los altos mandos observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

“Todos los descubrimientos son producto de organizaciones que proyectan, crean, desarrollan, producen, perfeccionan, distribuyen y entregan lo que necesitamos para vivir. Las organizaciones innovan continuamente productos, servicios, instalaciones, medios de entretenimiento e información.”  
(Chiavenato, 2009, p.02)

Las organizaciones son parte de la sociedad, incluso toda nuestra vida se encuentra basada en ellas, puesto que nacemos, estudiamos, trabajamos y morimos en una organización. Algunas proporcionan los recursos necesarios para que otras puedan funcionar, entre ellas realizan intercambios y alianzas estratégicas, haciendo realidad el dicho de la unión hace la fuerza.

Cada una tiene una estructura y cultura organizacional, es decir, un conjunto de valores, lineamientos y comportamientos que ayudan a su funcionamiento. Claro que como todos sabemos, estas no se manejan solas, son administradas por diversos profesionistas, dependiendo el giro de la organización.

Por lo tanto, para los administradores, es de vital importancia que conozcan el comportamiento de las organizaciones para alcanzar su éxito. Es por eso que nuestro objetivo es analizar el comportamiento que humano en las organizaciones.

### **2.1.1 CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Existen diferentes conceptos acerca de este tema, que varían de acuerdo a su autor, por lo que citamos algunos conceptos:

“El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las

prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.” (Hellriegel y Slocum, 2009, p.04)

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.” (Robbing y Judge, 2009, p.10)

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.” (Chiavenato, 2009, p.06)

“El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma.” (Andrew, 2003, p.02).

“El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma.” (Griffin y Moorhead, 2011, p.03)

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que el comportamiento organizacional se encarga de estudiar las acciones que realizan las personas dentro de la organización, y como afecta su comportamiento en el desempeño de sus actividades.

El estudio y aprendizaje del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas clave: desarrollo de habilidades, crecimiento personal, mejora de la eficacia organizacional y refinamiento del sentido común.

El comportamiento organizacional es una ciencia que se conforma de varias disciplinas, como por ejemplo la psicología, sociología y la antropología, por mencionar algunas, estas ciencias contribuyen al estudio del comportamiento.

La mayoría de los autores como Dubrin (2004), Robbing y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2011), entre otros, clasifican el estudio en tres áreas: los individuos, los grupos y la organización en sí. Pero Chiavenato, lo divide en tres niveles jerárquicos, que son:

1.- Macroperspectiva: El cual se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras, también es conocido como comportamiento macroorganizacional.

2.- Perspectiva intermedia: Éste se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en equipos o grupos. Tratando de incentivar la cooperación entre el personal para aumentar la productividad del equipo de trabajo, haciendo combinaciones de aptitudes para mejorar el desempeño colectivo.

3.- Microperspectiva: Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. También es conocido como comportamiento microorganizacional, se concentra en investigar aquello que motiva al trabajador para realizar su trabajo, la satisfacción que tiene y el cómo se siente con el ambiente laboral que se forma en la organización.

Al analizar la clasificación que realiza Chiavenato (2009), nos damos cuenta que es muy similar a los demás autores, pues cuando se habla de Macroperspectiva, Perspectiva intermedia y Microperspectiva, se refiere a la organización, los grupos y el individuo.

Según Dubrin (2004), para entender el comportamiento organizacional debe entenderse la importancia de la interconexión de tres niveles de información: individual, grupal y de relaciones interpersonales, y el sistema organizacional y ambiente global.

Tomando en cuenta lo anterior, y de acuerdo con diferentes autores, se analizará el comportamiento organizacional en tres áreas: los individuos, los grupos y la organización misma.

## 2.2. INDIVIDUOS

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Cada persona se caracteriza por algo, no existen dos personas iguales, ni respondemos de acuerdo a lo que recibimos de los demás, por eso se debe reconocer y apreciar las diferencias individuales para comprender y responder de forma adecuada a la manera en que se comporta cada persona en la organización.

“Las diferencias individuales son los atributos personales que varían de una persona a otra.” (Slocum, 2009, p.36)

Para poder comprender las diferencias individuales, también se deberá analizar la situación en la que ocurre ese comportamiento, pues bien es cierto que mientras una persona disfrute ser el punto de atención, las otras simplemente prefieran pasar desapercibidas, pero la situación que vive cada una es diferente, lo que conduce a ese comportamiento.

Por lo anterior, podemos decir que el comportamiento de las personas en el trabajo, no solo depende de las características individuales, sino también de las características de las organizaciones.

Según Chiavenato los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos en las organizaciones son los siguientes:

1. Las personas tienen capacidades diferentes: Se refiere a la habilidad que desarrollan las personas en alguna actividad en específico, como, por ejemplo: levantar cierto peso, pensar con mayor rapidez, etc.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas: Cada persona es motivada por una o varias cosas a la vez.
3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento: las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.

4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas: Las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
5. Las personas reaccionan en forma emocional: Es muy difícil que una persona sea neutral en sus emociones, por lo que de acuerdo ambiente de trabajo es la satisfacción o insatisfacción que se tiene, lo cual influye en su comportamiento.
6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores: El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña.

A continuación, analizaremos las diferencias que existen en los individuos, para comprenderlos y responder de forma adecuada al comportamiento que cada persona toma en la organización.

### **2.2.1. PERSONALIDAD Y EMOCIONES**

La personalidad se refiere a lo que es la persona, lo que la distingue de los demás y de ésta depende nuestro estado de ánimo, rendimiento y motivación.

Griffin & Moorhead, (2010) definen a la personalidad como el conjunto relativamente estable de atributos psicológicos que distinguen a una persona de otra.

Según Eduardo Soto, (2004) la personalidad incluye aspectos intelectuales, afectivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos y morfológicos; es una forma de responder ante las diferentes circunstancias que se presentan y da como resultado el comportamiento.

Muchos afirman que la personalidad se hereda de forma biológica, cuando dicen que saco el carácter del papá o de la mamá, incluso del abuelo, otros dicen que el entorno que rodea al individuo, pero la realidad es que los dos factores, el hereditario y el entono nos ayudan a definir nuestra personalidad.

A la organización no debe de dar importancia al origen de ésta, sino que debe entenderla para poder distinguir la forma en que puede afectar el comportamiento de las personas en la organización, ante diferentes situaciones que se presentan.

Los rasgos de la personalidad son innumerables, y de acuerdo a diferentes estudios que se han realizado se han tratado de ir reduciendo, buscando una serie reducida de rasgos que identificaran los patrones básicos, por lo que, de acuerdo a Soto, Chiavenato y Moorhead, existen cinco grandes rasgos de personalidad:

1.- Afabilidad: Cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente.

2.- Extroversión: Sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.

3.- Rectitud, o meticulosidad: Responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.

4.- Emocionalidad negativa, o Estabilidad emocional: Emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.

5.- Apertura a la experiencia, Apertura e interés: Curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón.

Soto (2004), nos dice que la teoría del ajuste personalidad-puesto de John Holland, se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional.

Holland presenta seis tipos de personalidad: realista, convencional, investigador, emprendedor, social y artístico, y propone acomodar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente, lo que produce satisfacción y menos propensión a dejar un puesto.

Hablando de la emoción, según Eduardo Soto (2004), la define como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado.

Hellriegen & Slocum la definen como patrones complejos de sentimientos hacia un objeto o una persona.

En la actualidad todavía se encuentra en discusión si la emoción es un fenómeno normal o una respuesta a estímulos desacostumbrados que se tiene. Lo que sí es seguro es que, al existir una emoción, existe una movilización de todo nuestro sistema fisiológico.

Durante el día se perciben diferentes emociones, esto conforme a las actividades que se realizan, por lo que de acuerdo a cómo la persona maneje sus emociones en el trabajo, es la respuesta que tendrá en su productividad.

“Todos hemos visto cómo las emociones afectan las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo.” (Hellriegen y Slocum, 2009, P. 58)

Cuando se tienen más emociones positivas, la persona reacciona de manera favorable tanto en el área de trabajo como en su vida personal. Pues se ha comprobado que estas personas viven más y son menos propensas a sufrir depresiones.

“Cuando los empleados experimentan estas emociones positivas tienden a pensar en forma más creativa, a buscar nueva información y experiencias, a comportarse con más flexibilidad, a tener más confianza en sus competencias y a ser más persistentes.” (Hellriegen y Slocum, 2009, P. 58)

En cuanto a las emociones negativas, éstas tienden producir efectos más grandes, y limitar a las personas en cuanto a la búsqueda de soluciones de algún problema, lo cual afecta directamente en las actividades que realiza en el trabajo, puesto que no se realiza el trabajo con la eficiencia que se requiere, ejerciendo un mal desempeño laboral.

“Las emociones negativas no son congruentes con la meta que usted está luchando por alcanzar.” (Hellriegen y Slocum, 2009, P. 58)

Es muy importante que el personal tenga emociones positivas, puesto que el desempeño en sus actividades es mejor, así también si las emociones son intensas como para motivar a los demás, se contagiara creando comportamientos similares, y un mejor ambiente laboral.

## 2.2.2. MOTIVACIÓN

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes teorías de la motivación por lo que se abordarán las más importantes. Empezando con Maslow y su teoría de las necesidades.

Este psicólogo clínico, coloca las necesidades humanas en forma de pirámide, dividiéndolas en necesidades básicas y necesidades secundarias. Dentro de las necesidades básicas se encuentran las necesidades fisiológicas (comida, descanso, respirar) y de seguridad (ingresos, empleo estable, jubilación, servicio médico). Dentro de las necesidades secundarias se encuentran las relaciones sociales, estima y autoestima. Por lo que una vez satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones del ser.

“La esencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que un individuo está motivando para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior.” (Michael, A. Hitt, 2006, p.415).

Por lo tanto, de acuerdo a ésta teoría, para motivar al personal se tiene que identificar las necesidades que le faltan por satisfacer, cubriendo ésta necesidad deja de ser un motivador a menos se vea amenazada nuevamente.

Otra teoría que se centra en las necesidades, es la desarrollada por David McClelland, llamada teoría de las necesidades adquiridas, éste psicólogo identifica tres necesidades: afiliación, poder y logro.

Necesidad de afiliación: Es el deseo de hacer amistad con las demás personas.

Necesidad de logro: Es el esfuerzo que se realiza por sobresalir y llegar al éxito.

Necesidad de poder: Se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

McClelland encontró que las personas de éxito, se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. La teoría dice que el logro puede ir incrementando si se recibe una capacitación, esto con el fin de mostrar cómo reconocer y responder a las señales que se presenten para alcanzar el logro.

Frederick Herzberg desarrollo una teoría de la motivación que denominó “teoría bifactorial”, la cual distingue dos factores que son los motivadores y factores de higiene.

El autor Michael, A. Hitt (2006), nos dice que los factores motivadores son factores “intrínsecos” y que están relacionados con el trabajo, como por ejemplo la responsabilidad, el crecimiento personal y reconocimiento que se reciben directamente por realizar el trabajo. Los factores de “higiene”, son “extrínsecos” al desempeño del trabajo. Se asocian con las condiciones que rodean el trabajo, como por ejemplo la supervisión, las relaciones con los compañeros, las condiciones laborales.

McGregor desarrolla la teoría de X y Y; clasifica a los jefes en tradicionales (X) y humanistas (Y), los primeros tienen poca confianza en el trabajador y los califica por flojos, los segundos ven a los trabajadores como personas responsables, con cualidades.

Hernández y Rodríguez (2011), menciona que quienes no han profundizado en el marco teórico de McGregor piensan que es ingenuo al considerar que no hay gente floja en el mundo; pero se equivocan, porque reconoce que hay, pero también sostiene que el supervisor no debe partir de una creencia generalizada de que todos los trabajadores son irresponsables y flojos por naturaleza, y que el trabajo es un castigo divino. Estos prejuicios generan baja motivación en los trabajadores.

El autor Hernández y Rodríguez (2011) nos dice que el término motivación viene del latín movere, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.

Para Michael, A. Hitt (2006) la motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de

las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas.

Ambos autores coinciden, pues la motivación es algo que nos mueve e impulsa a alcanzar algo deseado, satisfaciendo nuestras necesidades, es por eso que nos activa y mantiene así nuestra conducta.

“Hablando del ambiente laboral, la motivación es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con fin de alcanzar las metas organizacionales.” (Dubrin, 2004, p.88)

El éxito en las organizaciones depende de muchos factores, como por ejemplo la tecnología, buenas estrategias y el talento humano, éste último es de vital importancia, puesto que sin personas no se realiza nada.

Por lo tanto, las personas que integran la organización deben poseer conocimientos y habilidades para desarrollarse de manera eficiente en el área de trabajo, pero también debe existir motivación para ir mejorando su desempeño.

La motivación puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, por ejemplo, una empresa que quiere elevar las ventas, proporciona bonos al personal como un motivador, y por consecuencia los trabajadores tratan de realizar más ventas para ganar el bono.

Por lo tanto, la motivación al personal es clave en las organizaciones, por lo que deben establecer un ambiente bueno de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

Robbins y Judge (2009), presentan el modelo de las características del trabajo (MCT), éste modelo es desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, ellos nos dicen que el trabajo queda descrito en cinco dimensiones:

1.- **Variedad de actitudes:** Es el grado en que algunos trabajos se requiere que se realicen varias actividades diferentes, por lo que se tiene diferentes aptitudes y talentos, por

ejemplo, cuando se labora en un taller, se requiere fuerza y se atiende al cliente y un pintor únicamente pasa su horario de trabajo pintando, sin ningún cambio.

2.- **Identidad de tarea:** Es el grado en que el puesto requiere la terminación de un elemento de trabajo identificable y completo. Por ejemplo, un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista, puesto que el diseña un mueble, selecciona la madera, lo construye y termina. En cambio, un trabajo con poco de ésta dimensión es aquel que solo elabora las patas de una mesa.

3.- **Significancia de la tarea:** Es el grado en que el puesto tiene efecto en las vidas de otras personas. Por ejemplo, un trabajo de mucha significancia es el de una enfermera que atiende a diferentes pacientes en un hospital, y el de poca significancia es el un empleado de limpieza que asea los pisos del hospital.

4.- **Autonomía:** Es el grado en que proporcionan libertad y discrecionalidad para que el trabajador programe sus actividades y como llevarlas a cabo. Por ejemplo, un vendedor que sin supervisión decide el enfoque de ventas para cada cliente, uno con baja autonomía, sería un vendedor a quien cada día se le requiera que siga un guion de ventas.

5.- **Retroalimentación:** Es el grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Por ejemplo, un trabajador que ensambla teléfonos y prueba su funcionamiento y uno de baja retroalimentación sería el mismo trabajador que ensambla el teléfono y lo manda a otra área para su revisión.

Algunas formas en que el MCT puede llevarse a la práctica para hacer los trabajos más motivantes según Robbins y Judge (2009), son las siguientes:

**Rotación de puestos:** Cuando los trabajadores padecen por el exceso de rutina en su área de trabajo, una solución puede ser la utilización de la rotación de puestos. La cual consiste en el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra, que contenga los mismos requerimientos y aptitudes. Éste es un medio para incrementar la flexibilidad y evitar los despidos.

El éxito de la rotación de puestos se debe a que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación por medio de la variación de actividades de los empleados y ayuda a la comprensión del trabajo lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización.

La organización también recibe beneficios de manera indirecta, porque los empleados con más aptitudes dan más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes. Sin embargo, las desventajas que pueden existir en la organización, serían el aumento de costos en la capacitación, más vigilancia a los trabajadores recién transferidos, así como dedicar más tiempo a responder preguntas.

**Diversificación del puesto:** Consiste en la expansión de los puestos en forma horizontal, abarcar nuevas tareas en el mismo puesto, la diferencia que existe con rotación de puestos es que los trabajos no se rediseñan, sino que los trabajadores se mueven de uno a otro puesto.

**Enriquecimiento del puesto:** Se refiere a la expansión vertical de puestos, la cual da a los trabajadores responsabilidades y control que antes estaban reservados.

“Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo.” (Robbins y Judge, 2009, P.220)

Otro enfoque para hacer motivador el ambiente de trabajo consiste en realizar acuerdos laborales, como por ejemplo el horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo, pues gracias al avance tecnológico, estos acuerdos se vuelven más populares.

**Horario flexible:** El horario flexible permite a los empleados, trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites. Los beneficios del horario flexible pueden ser numerosos, entre ellos está la reducción de ausentismo, más productividad, menor gasto de tiempo extra, menos impuntualidad, mayor

autonomía y responsabilidad en los empleados. La desventaja es que no se puede aplicar en cualquier tipo de trabajo.

**Puestos compartidos:** Consiste en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Por ejemplo, una persona puede desempeñar el puesto en la mañana hasta medio día y otra en la tarde, o bien por días completos, pero alternándose. La ventaja de puestos compartidos es que permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo o un trabajo dado. Los trabajadores aumentan su flexibilidad, por eso incrementa la motivación y satisfacción. Como desventaja es difícil encontrar una pareja compatible de trabajadores que se coordinen con éxito para resolver los problemas que puedan existir en el puesto.

**Teletrabajo:** Consiste en que los trabajadores realizan su trabajo en casa al menos dos días a la semana en una computadora conectada con la oficina, lo cual da libertad a los trabajadores, horarios flexibles y pocas interrupciones. Los que pasan la mayor parte de su tiempo frente a la computadora o al teléfono, son los candidatos naturales para el teletrabajo. La desventaja es que la administración tiene menos supervisión directa con los empleados, y cuando se trata de trabajo en equipo, se hace más difícil la coordinación de éstos.

Guizar (2013), nos menciona que se debe diseñar un sistema de compensaciones que realmente motive a sus trabajadores, tomando en cuenta las necesidades de los empleados para que estén satisfechos y provoque en ellos el sentimiento de orgullo, de pertenencia y responsabilidad por su trabajo.

Guizar (2013), también nos dice que los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- 1.- Motivan al personal
- 2.- Influyen para que los trabajadores acudan a su puesto.
- 3.- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- 4.- Refuerzan la estructura de la organización.

Existen ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios personales, como, por ejemplo:

- Pólizas de seguros: de vida, por accidentes, etc.
- Prestaciones independientes de las tareas cotidianas: como días feriados, actividades deportivas, etc.
- Prestaciones relacionadas con el horario: Flexibilidad en el horario.
- Servicios a los empleados: Cafetería, apoyo para educación, préstamos con bajo interés.
- Servicios sociales: Gastos de reubicación como mudanza.

### **2.2.3. ESTRÉS**

“El estrés es una respuesta de adaptación, que surge como consecuencia de cualquier acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona.” (Dubrin, 2008 p.282)

De acuerdo con Griffin y Moorhead (2011), para que el estrés exista en un individuo, primero debe existir la adaptación, las personas pueden adaptarse a circunstancias estresantes en una o varias formas, en segundo lugar, debe existir un estímulo, que también es llamado estresor, y es cualquier cosa que produce el estrés, y por último menciona que el estresor debe ser excesivo para que suceda el estrés.

El Dr. Hans Selye, contribuye con la identificación del síndrome de adaptación general (SAG) y los conceptos de austrés y distrés. El SAG empieza cuando nos encontramos por primera vez con un estresor, no sabemos cómo reaccionar y en ocasiones se entra en pánico, ante ésta situación tenemos dos opciones: huir o pelear.

El estrés es provocado por diversas situaciones que pueden ser negativas, como, por ejemplo, nos estresamos por alguna preocupación, por escuchar rumores de recorte de personal o por algún conflicto en la organización, a este tipo de estrés se le llama distrés.

Cuando las situaciones son positivas como por ejemplo recibir alguna compensación económica, casarse o ascender de puesto, también puede ser estresante, y a éste tipo de estrés se le llama eustrés.

Existen muchas cosas que originan el estrés, Griffin y Moorhead (2011), muestran las causas en dos categorías: los estresores organizaciones y los estresores de la vida.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011), mencionan que existe una lista infinita de posibles tensores. Un tensor es definido como un hecho o situación ambiental que resulta dañina o amenazante en una persona.

Por lo anterior, limitan la lista de tensores dividiéndolas en tres categorías específicas del trabajo, como se muestra en la figura 2.1.

A continuación, se presentan los tensores más importantes:

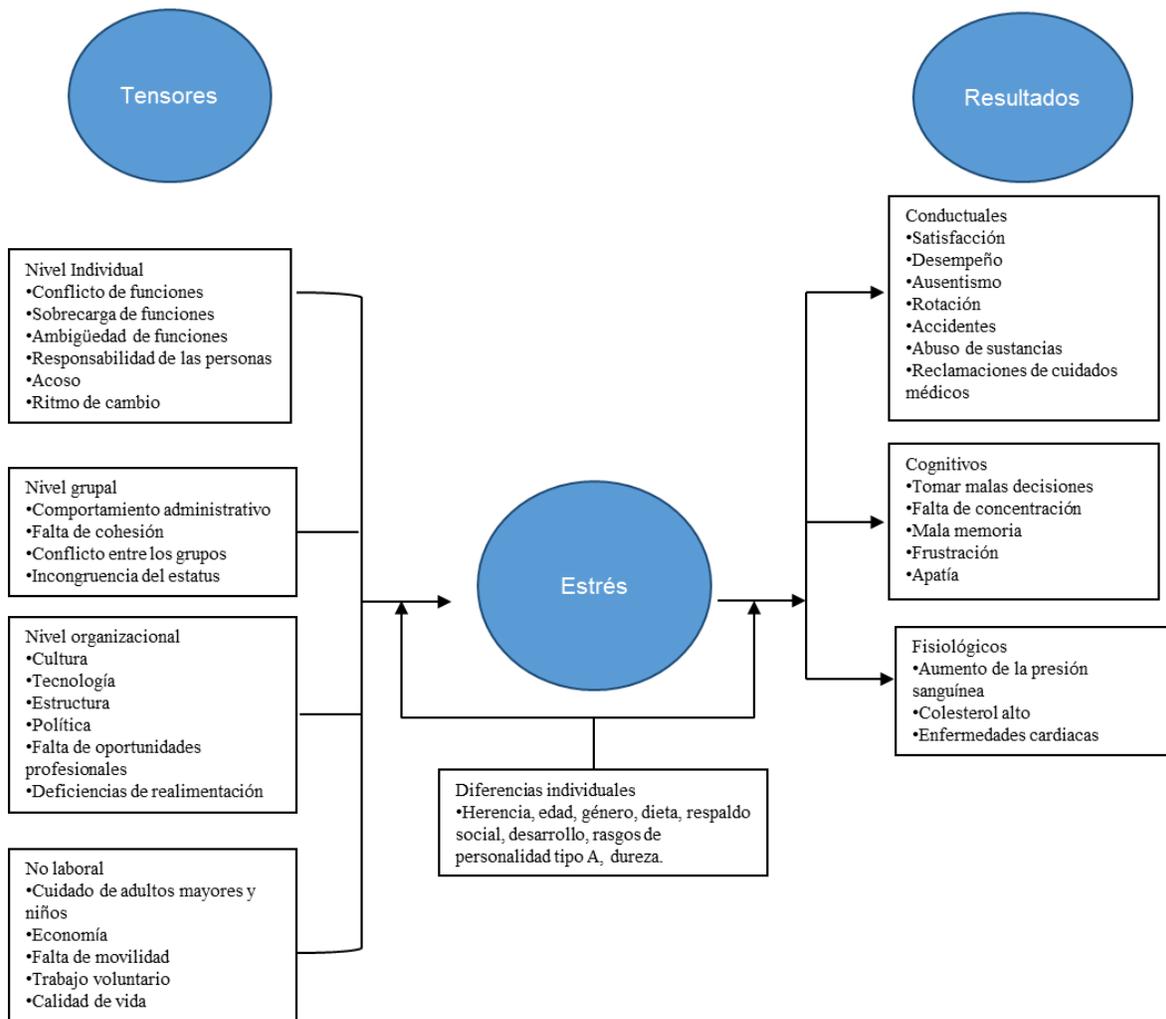
**Tensores individuales:** Estos tensores se pueden dar debido a diferentes situaciones.

El conflicto de funciones ocurre cuando las actividades laborables y no laborables interfieren al mismo tiempo y es difícil equilibrar ambas demandas.

“La presión de trabajar hasta tarde, de llevar trabajo a casa o de dedicar más tiempo a viajar, y con frecuencia de reubicarse con el fin de avanzar, son unos cuantos ejemplos de fuentes potenciales de conflicto entre trabajo y la familia.”  
(Gibson et al. 2011, p. 196)

La sobrecarga de trabajo puede ser cualitativa y cuantitativa, la primera ocurre cuando la persona considera que no tiene la capacidad para terminar su trabajo. La cuantitativa ocurre cuando la persona tiene muchas cosas que hacer y poco tiempo para cumplir con su trabajo.

Figura 2.1 Modelo de tensores, estrés y resultados



Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011).

El ritmo de cambio en los últimos tiempos es demasiado elevado, gracias a la gran evolución que tiene la tecnología y las comunicaciones actualmente, el enfrentamiento a éste tipo de cambios en la empresa provoca estrés individual.

“Suzanne Kobasa, una investigadora organizacional, propone que los individuos que experimentan altas tasas de cambio sin sufrir problemas de salud podrían tener una personalidad diferente de los que sí los sufren; se

refiere a esta característica de personalidad como *dureza*.” (Gibson et al. 2011, p. 197)

Las personas que son duras, son capaces de trabajar en medio de tensores, por lo se puede decir que la dureza es un factor que reduce el estrés.

**Tensores grupales y organizacionales:** La lista de estos tensores también es larga, por lo que se presentan los más importantes:

**Participación:** Para algunas personas es importante ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones, y si en la organización no fomentan la participación, se sentirán frustrados, aunque puede ocurrir lo contrario, en una organización participativa una persona se puede sentir amenazada al solicitarle su colaboración, actuando como un factor de estrés.

**Relaciones intragrupal e intergrupales:** Una mala relación puede llevar al estrés y provocar baja confianza, falta de cohesión, bajo apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas.

**Política organizacional:** Las políticas de las oficinas pueden provocar estrés a muchas personas, por lo que la organización debe fijar cuidadosamente sus políticas de funcionamiento.

**Cultura Organizacional:** La personalidad de la organización también debe ser moldeada cuidadosamente, puesto que si es autocrática puede crear una cultura llena de temor.

**Falta de realimentación al desempeño:** Al realizar una evaluación al desempeño, ésta no debe ser autoritaria o crítica, se debe proporcionar información al trabajador y establecer una buena comunicación para minimizar el estrés.

**Oportunidades de desarrollo profesional inadecuadas:** Éste tipo de tensor se da cuando las personas se preocupan por su posición actual, viviendo situaciones como por ejemplo un ascenso inadecuado, generando problemas como el llegar a pensar que la persona es obsoleta.

Recortes de personal: El recorte es un poderoso factor de estrés, puesto que las personas se preocupan al ver despidos o retiros anticipados, por lo que la organización puede tener efectos negativos.

Así como existe una amplia lista de tensores en el trabajo, también existen los tensores no laborales, los cuales se muestran en la figura 2.1.

“Los tensores no laborales son los que proceden del exterior de la organización.” (Gibson et al. 2011, p. 197)

Los resultados del estrés son muchos, y éstos pueden depender del trabajo que se realice o el empleo que se tenga, Gibson et al. (2011) nos muestran que pueden existir resultados individuales y consecuencias organizacionales, y los divide en tres: conductuales, cognitivos y fisiológicos. Como lo muestra la figura 2.1.

Dentro de los resultados individuales podemos encontrar consecuencias psicológicas, como por ejemplo: ansiedad, frustración, baja autoestima e incluso depresión que traen como consecuencia efectos conductuales como por ejemplo abuso en el alcohol, o resultados cognitivos como por ejemplo la falta de concentración. Otras respuestas al estrés son los resultados fisiológicos que incluye, taquicardia, aumento de niveles de glucosa, elevada presión arterial, entre otros.

De los resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos que tiene la persona, se provoca consecuencias organizacionales, que de alguna manera cuestan dinero a la organización, al tener una menor creatividad y hasta decisiones equivocadas.

Un exceso de estrés aumenta la insatisfacción laboral, aunado al ausentismo, accidentes y reducción del desempeño, estos son algunos resultados conductuales. Dentro de los resultados cognitivos, se incluye la falta de concentración, mala memoria, apatía y malas decisiones, y los fisiológicos nos afectan directamente en alguna enfermedad.

De acuerdo con Griffin y Moorhead (2011), los resultados del estrés pueden ser variados, y muestran tres categorías de consecuencia del estrés:

- 1.- Individuales: Estas consecuencias afectan directamente al individuo, sufre las consecuencias conductuales, psicológicas y médicas.
- 2.- Organizaciones: Se refiere a las consecuencias que afectan a la organización, como por ejemplo un bajo desempeño laboral.
- 3.- Burnout: Es la combinación de las anteriores, puesto que tiene implicaciones tanto para el individuo como para la organización.

El principal síntoma del estrés es la fatiga, aunado a la aceleración del ritmo cardiaco, aumenta la presión sanguínea, la dilatación de la pupila y aumento en el ritmo de la respiración y transpiración, por mencionar algunos.

Cuando una persona no atiende éstos síntomas y se hacen más severos, llegan a producir otras enfermedades como hipertensión, migrañas, úlceras, colitis o alergias.

“El estrés también produce un desequilibrio químico que afecta en forma adversa al sistema inmunológico del cuerpo, Por consiguiente, la persona demasiado tensa es más susceptible a las enfermedades y sufre con más intensidad los problemas de salud que ya tiene.” (Dubrin, 2004, p.145)

Una persona que sufre estrés en el trabajo de manera prolongada se siente agotada, por lo que se comporta de una manera negativa.

“El cinismo, la apatía y la indiferencia son los principales síntomas de comportamiento de un empleado agotado. Finalmente, los logros personales disminuyen como resultado del agotamiento” (Dubrin, 2004, p.146)

Guizar (2013), mencionan que Friedman y Roseman (1959), definieron dos tipos de personalidades en respuesta al estrés:

- 1.- Personalidad tipo “A”: Estos individuos son impulsivos, competentes, se someten a presiones de tiempo, debido a lo cual sufren presiones intensas que les provoca una serie de desorden físico.

2.- Personalidad tipo “B”: Estos muestran actitud relajada, aceptan las situaciones tal y como se presentan y trabajan con ellas en lugar de enfrentarlas, son tranquilos en lo relativo a presiones de tiempo por lo que son menos propensos a padecer problemas relacionados con la tensión.

El estrés puede provocar problemas graves de comportamiento en la organización debido a la insatisfacción en el trabajo.

Se conoce que el estrés puede ser destructivo en las organizaciones, por lo que se han desarrollado diferentes estrategias para manejo del estrés, como por ejemplo de manera individual existe el ejercicio, la relajación, la administración del tiempo y del trabajo. De manera organizacional existen programas institucionales como por ejemplo una buena cultura, buenos horarios de trabajo y supervisión; y programas colaterales que pueden ser programas de manejo del estrés, promoción de la salud, entre otros.

Con base a lo anterior, la organización puede planificar una estrategia adecuada, ayudando a sus empleados a no desarrollar el estrés y lograr un mejor desempeño en sus actividades tanto laborales como individuales.

### **2.3. GRUPOS**

Existen diferentes conceptos sobre los grupos, como por ejemplo el autor Eduardo Soto, compara a diferentes autores y llega a la conclusión de que las definiciones tienen algo en común, todos coinciden en que un grupo debe tener objetivos en común para que pueda considerarse un grupo, por lo que define de la siguiente manera: “Un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta en común.” (Soto, 2004, P.141)

Griffin y Moorhead mantienen un concepto un poco diferente acerca del grupo, puesto que su definición no afirma que sus miembros deban compartir una meta o una motivación.

“Definiremos un grupo como dos o más personas que interactúan entre sí de forma tal que cada persona influye y es influida por cada una de las demás personas.” (Griffin y Moorhead, 2011, p.227)

Estos autores se enfocan más en la interacción entre las personas de un grupo, sugieren un límite en el tamaño de un grupo, pues en un grupo grande no existe la interacción, por eso su enfoque en los grupos pequeños, en los que los miembros interactúan e influyen entre sí.

Robbins y Judge, unen los conceptos de los autores anteriores y ellos definen al grupo de la siguiente manera:

“Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.” (Robbins y Judge, 2009, p.284)

Un grupo puede ser formal y no formal, los primeros establecen la relación por la estructura de la empresa, como por ejemplo tres empleados que se unen para realizar una tarea encomendada. Los no formales son aquellos que establecen una relación por interés personal y no por estructura de la empresa, por ejemplo, empleados de distintas áreas que se reúnen para comer juntos.

Chiavenato (2009), así como Griffin y Moorhead (2011), coinciden en que las etapas de desarrollo en un grupo son cinco:

- 1.- Formación: Ésta etapa consta de dos fases, primero, las personas ingresan al equipo, de acuerdo a las circunstancias puede ser un grupo formal o informal, la segunda fase es cuando se definen los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo.
- 2.-Tormenta: Momento en que surge un conflicto en el grupo, como por ejemplo escoger al líder, y la etapa termina con el acuerdo entre los integrantes del grupo.
- 3.- Normalización: En esta etapa, existe un fuerte sentimiento de identidad de grupo, y termina cuando el grupo se consolida y asimila un conjunto común de expectativas que definen el comportamiento de sus miembros.
- 4.- Desempeño: Se presenta cuando la estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. Se enfoca en el desempeño de la tarea a realizar.

5.-Terminación: En ésta, el grupo se prepara para la terminación de las actividades. En este momento el grupo deja de existir.

Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el Comportamiento Organizacional.

Gibson et al. (2011), mencionan que en las etapas de desarrollo, el grupo muestra ciertas características, las cuales son:

- Estructura: En cualquier grupo existe algún tipo de estructura, de acuerdo a su experiencia, poder y estatus cada persona ocupa una posición en el grupo. En los grupos formales, la estructura se basa de acuerdo al puesto que ocupa en la organización, mientras que en los informales puede basarse en algún punto importante para el grupo, por ejemplo, la puntuación más alta en un grupo de golf.
- Jerarquía del estatus: En algunos casos una persona recibe la asignación de un estatus con base en factores como la antigüedad en el puesto, la edad o su capacidad.
- Funciones: En la estructura del grupo, cada persona tiene asignada una función. Existen tres tipos de funciones: la esperada, la percibida y la realizada. La función esperada consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición. La función percibida corresponde a las conductas que una persona en un puesto debe realizar. La función realizada es la conducta que realmente tiene esa persona.
- Normas: Son ciertas reglas que deben seguir las personas que integran el grupo, y tienen tres características, la primera es que se forman en relación con las cosas que tienen significado para el grupo. Segunda, los miembros del grupo las aceptan de modo diverso, es decir unos por completo y otros una parte. Tercera, las normas se pueden aplicar a cada miembro del grupo o sólo a alguno de ellos.
- Liderazgo: El liderazgo en un grupo es esencial para su éxito. El líder ejerce cierta influencia sobre los miembros del grupo. Tratándose de grupos formales, el líder tiene el poder, es decir tiene la autoridad para recompensar o castigar según sea el caso. En los grupos informales, el líder es un miembro respetado de alto estatus.

- **Cohesión:** En los grupos, ya sea formal o informal, existe cercanía común de actitud, comportamiento y desempeño, la cercanía es la cohesión. Mientras más cohesión exista en un grupo, se espera que el desempeño sea más eficaz.
- **Pereza social:** Cuando los individuos se desentienden o contribuyen menos de lo esperado, existe un efecto de pereza social.

Los grupos y los equipos no son lo mismo, Chiavenato (2009), nos menciona que existen diferencias entre estos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. Mientras que el desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y trabajo colectivo.

“La diferencia entre el grupo de trabajo y el equipo es la misma que hay entre una casa y un departamento, entre una ciudad y una comunidad, entre un barrio y una vecindad.” (Chiavenato, 2009, p.284)

Anteriormente conocimos lo que es un grupo, por lo que ahora nos enfocaremos a equipos:

“Los equipos son de tamaño pequeño (digamos de dos a 20 individuos) y tienen miembros con habilidades complementarias que han alcanzado lo que se conoce como etapa de madurez o de desempeño” (Gibson et al. 2011, p. 241)

Robbins y Judge (2009) y Chiavenato (2009) coinciden y mencionan cuatro tipos de equipos:

- 1.- **Para resolver problemas o Fuerzas de tarea:** Son equipos temporales creados para cumplir con un problema o tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve.
- 2.- **De trabajo auto dirigido:** Son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos a largo plazo de sus supervisores, al tiempo que atienden responsabilidades anteriores.
- 3.- **Funcionales cruzados ó transfuncionales:** Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.

4.- Virtuales: Son aquellos equipos que usan la tecnología para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Mediante estos equipos la organización disminuye costos, aumenta la respuesta de sus clientes y se integran en forma más completa con los proveedores.

Gibson et al. (2011), clasifican los equipos añadiendo a los cuatro tipos anteriores el siguiente:

5.- Prácticamente independientes: Se refieren a un grupo pequeño de ingenieros, técnicos y diseñadores que se unen para producir nuevos productos o innovaciones.

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que los equipos se forman de acuerdo a las necesidades de la organización, y las razones pueden ser muchas como por ejemplo:

- Mayor productividad
- Mejor calidad
- Mayor satisfacción de los clientes
- Diversidad fuerza de trabajo
- Decisiones más flexibles y rápidas
- Mayor habilidad para resolver problemas y tomar decisiones
- Mejorar habilidades técnicas o funcionales

### **2.3.1 COMUNICACIÓN**

Los individuos viven el 70% del día en constante comunicación, por lo que se concluye que cuando no existe un buen desempeño en un grupo de trabajo es gracias a la falta de una comunicación eficaz.

Por lo anterior, es importante para la organización, conocer el concepto y la importancia de una buena comunicación, para lograr los objetivos planeados.

“La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el

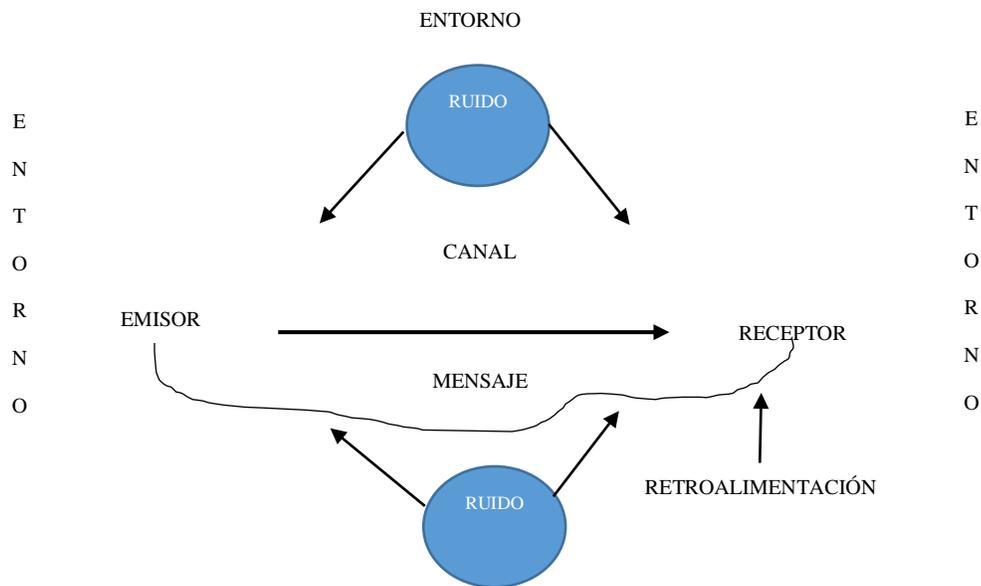
receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión.” (Chiavenato, 2009, p.308)

Se puede decir que la comunicación es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comprensión es muy importante, puesto que, si en algún área de la organización una de las personas hablara en otro idioma, la persona no sería comprendida en su totalidad.

“Por tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.” (Robbins y Judge, 2009, p.351)

De acuerdo con Dubrin (2008), para que exista una comunicación eficaz debe existir seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. A estos componentes se une un séptimo llamado ruido, el cual afecta el proceso de comunicación, como se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2 El proceso de comunicación



Fuente: Dubrin (2008)

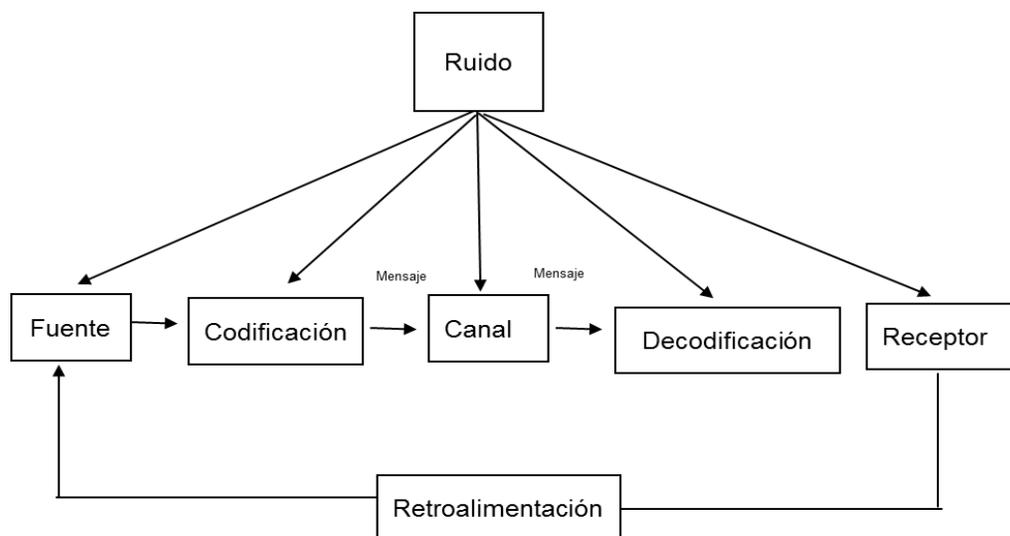
Chiavenato (2009), nos dice que el modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver, y de Schramm, el cual fue descrito de manera general de forma que sea útil en diferentes situaciones. En la comunicación pueden existir problemas, éstos se presentan cuando hay desviaciones y obstáculos. Como se muestra en la figura 2.3.

“En un sistema de comunicación, todos los errores o las distorsiones pueden incluirse en el concepto de ruido.” (Chiavenato, 2009, p.312)

Como todos los procesos de comunicación funcionan de manera abierta, se debe contemplar el ruido del ambiente que tiende a distorsionar o alterar el mensaje que se transmite.

“En general, se dice que el ruido es toda perturbación interna del sistema, mientras que una interferencia es toda perturbación externa que proviene del entorno.” (Chiavenato, 2009, p.312)

Figura 2.3 El proceso de comunicación



Fuente: Chiavenato (2009)

Chiavenato (2009), menciona cuatro funciones básicas de la comunicación en una organización, grupo o persona:

- 1- Control: Se refiere a inspección que se ejerce en una persona, grupo u organización, por ejemplo, cuando en la organización existen normas o reglamentos que respetar, o simplemente cuando surge un problema, éste debe ser comunicado con su jefe, respetando las jerarquías que existen.
- 2- Motivación: La motivación es propiciada por la comunicación, y se da cuando se orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
- 3- Expresión de emociones: La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción.
- 4- Información: La comunicación facilita la toma de decisiones al transmitir datos de suma importancia.

La comunicación puede ser entendida como el proceso de entender y compartir alguna idea. Para otros es la clave del éxito en todos los aspectos de la vida, en la organización la comunicación se da en todos los niveles, las personas adquieren y difunden información constantemente.

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (Chiavenato, 2009, p.321)

Griffin y Moorhead (2011), establecen tres propósitos importantes de la comunicación organizacional, el primero es lograr una acción coordinada, es decir, si en la organización no existiera la comunicación los empleados realizarían sus tareas de manera separada y no se alcanzarían las metas organizacionales.

El segundo es compartir información, pues por medio de la comunicación se dan instrucciones para que realicen tareas específicas, cuáles son sus deberes y cuáles no. Así también ayuda en la toma de decisiones para solucionar los problemas que surgen en la organización.

El tercer propósito es el de expresar sentimientos y emociones, a menudo se necesita comunicar emociones como la felicidad, enojo, inconformidad, confianza y temor.

Existen diferentes tipos de comunicaciones, las más conocidas son la escrita, oral y no verbal. Robbins & Judge, (2009), establecen que la comunicación no únicamente puede ser formal, sino también informal, y ésta es conocida como rumores o chismes, en las organizaciones es muy común encontrar éste tipo de comunicación, puesto que antes de dar a conocer alguna noticia de manera formal, ya existían rumores.

Los rumores se dan más en temas tales como la asignación de nuevos jefes, reubicación de oficinas, recortes y reacomodo de asignaciones de trabajo. Lo positivo de un rumor es que crea un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información.

Actualmente, se considera a la comunicación electrónica como un medio indispensable tanto para las organizaciones, como para todas las personas en general, puesto que existen diferentes maneras electrónicas de comunicarse y desarrollar las actividades de una forma más rápida.

“En los años recientes, varias innovaciones de alta tecnología han contribuido a una explosión de herramientas de comunicación que han llevado a una mentalidad de “24 horas, siete días a la semana” entre los hombres de negocio”  
(Gibson et al. 2011, p. 428)

Entre los diferentes tipos de comunicación electrónica, Gibson et al. (2011) y Robbins & Judge (2009) mencionan los siguientes:

- World Wide Web: Sistema de recuperación de información y documentos que se encuentran en sitios individuales o páginas de la red.
- Intranet: Se trata de redes privadas basadas en internet que las organizaciones desarrollan y mantienen para proporcionar información organizacional a ciertos interesados.
- Correo de voz: Se trata de dejar un mensaje de voz grabado, es la forma principal en que los empleados se comunican en el interior de la organización.

- Conferencias: Con las fuertes disminuciones de presupuestos que existen en las organizaciones, las teleconferencias, videoconferencias o conferencias por la red, se han vuelto un medio de comunicación entre empleados y altos funcionarios.
- Correo electrónico y mensajes instantáneos: Permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a internet, así también permite adjuntar archivos, fotografías, videos, sonidos, etc.
- Teléfonos móviles, localizadores y asistentes digitales personales: Permite a los usuarios estar en constante comunicación a cualquier hora y en cualquier lugar.

Dentro de las organizaciones, la comunicación se puede dar en distintas direcciones, Gibson et al. (2011), mencionan cuatro tipos:

1.- Descendente: Es aquella que, de acuerdo con la estructura de la organización, va de los niveles más altos hacia los más bajos. Por ejemplo: el establecimiento de manuales, procedimientos, o memorándums y circulares que hacen llegar al personal de la organización.

2.- Ascendente: Al contrario que la anterior, la comunicación fluye de abajo hacia arriba. Algunos estudios realizados, clasifican a éste tipo de comunicación como el más ineficaz, puesto que los altos funcionarios no responden a los mensajes de los empleados. No obstante, se considera necesaria para la toma de decisiones.

3.- Horizontal: Es aquella que se da entre compañeros de diferentes áreas del mismo nivel, ya que es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones organizacionales.

4.- Diagonal: Éste puede ser el canal menos utilizado, pero es importante en situaciones donde los miembros no se pueden comunicar por otros canales.

En la organización, la comunicación debe ser eficaz para lograr los objetivos deseados, pero también, pueden existir barreras, las cuales distorsionan la información y el significado ya no es tan claro o el mensaje ya no puede ser entendido como debe ser.

Las barreras según Gibson et al. (2011), pueden ser creadas por el emisor, los emisores crean cinco barreras:

1.- Problemas semánticos: Existen símbolos que son comunes, sin embargo, la manera de interpretar de cada persona es diferente, por lo que el entendimiento radica en el receptor, no en las palabras.

2.-Filtrado: Consiste en manipular la información para que el receptor la perciba de forma positiva.

3.- Jerga de grupos especiales: En un grupo puede existir palabras que tienen un significado sólo para los miembros, dicho lenguaje especial puede tener un propósito en especial para el grupo, sin embargo, el uso de éste lenguaje puede ocasionar fallas en la comunicación cuando participan personas ajenas al grupo.

4.- Diferencias de estatus: En la estructura de las organizaciones existe cierta jerarquía de acuerdo al puesto que se ocupa, por lo tanto, existe diferencias de estatus lo que puede distorsionar la comunicación.

5.- Presiones de tiempo: La falta de comunicación entre los jefes y empleados, muchas veces se dan por las presiones del tiempo, ocasionando problemas a veces muy graves.

Existen también las barreras creadas por el receptor, estas pueden ser:

- Escucha selectiva: Se refiere a que la persona selecciona y bloquea cierta información, por lo que cuando se recibe una instrucción el receptor se percata solo de algunas cosas e ignora o distorsiona lo que no quiere hacer o escuchar.
- Juicios de valor: Consiste en asignar un valor general a un mensaje antes de recibir la información completa.
- Credibilidad de la fuente: Es la confianza o seguridad que tiene el receptor del comunicador.

Los emisores también crean barreras en la comunicación organizacional, existen tres tipos:

1.- Marco de referencia: Las personas pueden interpretar la misma información en forma diferente, esto depende de las experiencias adquiridas, motivo por el cual resultan variaciones en el proceso de comunicación. Por lo tanto, aunque el comunicador hable el mismo idioma que el receptor el mensaje entra en conflicto con la forma en que éste cataloga al mundo.

2.- Conducta de proximidad: Se define como el uso que el individuo hace del espacio durante la comunicación personal con los demás. Las personas tenemos cuatro zonas de espacio informal, o dicho de otra manera distancias que uno mantiene al interactuar con otras personas, éstas cuatro zonas son: íntima, personal, social y pública.

3.- Sobrecarga de comunicación: Hoy en día, gracias al avance tecnológico, existen distintas maneras de comunicarse en una organización, por lo que el receptor recibe diferentes mensajes o mucha información y no puede responder todos los mensajes, por lo que selecciona los más importantes.

Entonces para que exista una buena comunicación en la organización se debe mejorar los mensajes o la información que se desea transmitir y por otra parte tratar de mejorar la comprensión de la información transmitida por otras personas, no solo preocuparse por ser entendidos, sino por entender.

### **2.3.2 LIDERAZGO**

Éste término se ha utilizado desde hace mucho tiempo, de acuerdo con Chiavenato (2009), las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo son las siguientes:

Para empezar la Investigación de la Universidad de Iowa, en 1930, en la cual Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios, e identificaron tres estilos de liderazgo: el autocrático, liberal y democrático.

Robbins y Judge (2009), coinciden con Chiavenato (2009), que en 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo, en el cual se

entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo: el liderazgo centrado en el empleado y el centrado en la producción, el resultado obtenido fue que los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.

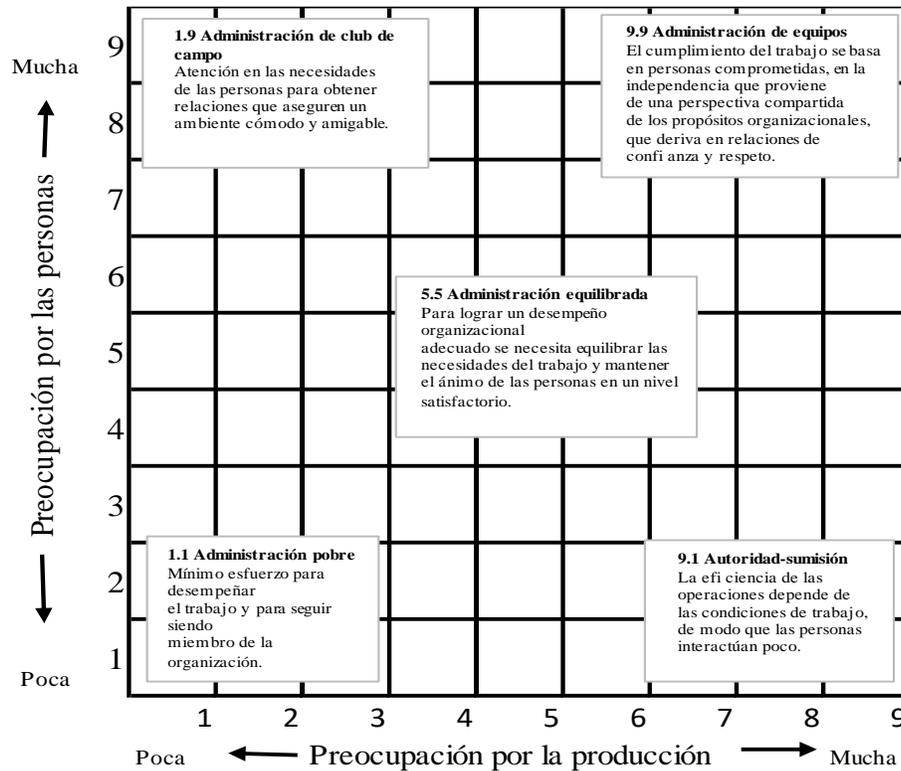
El estudio realizado en la Universidad Estatal de Ohio, fue casi al mismo tiempo que el de la universidad de Michigan, se entregaron cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan: Consideración por la persona y enfoque en la estructura de trabajo. Concluyendo que un líder considerado tiene subordinados muy satisfechos, desempeñándose mejor.

“Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. Esta doble importancia del liderazgo se refleja en la rejilla.” (Chiavenato, 2009, p.351)

Como se muestra en la figura 2.4. La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton, trata de una rejilla de nueve espacios, el lado horizontal mide la preocupación por la producción, y el vertical mide la preocupación por las personas, y se anotan los resultados al medir la preocupación que tienen los líderes.

Diferentes autores manejan el modelo de contingencia, pero Griffin y Moorhead (2011), utilizan el término de teoría de liderazgo CMP (Compañero de trabajo menos preferido). Fred Fiedler y sus socios, desarrollaron esta teoría, sostienen que la efectividad del líder depende tanto de su personalidad como de la situación. Las instrucciones que dan a los líderes es que elijan a su compañero de trabajo menos preferido. Para después describirlos con una cualidad positiva y una negativa, en escala del 1 al 8, siendo el número 8 la más positiva y el número 1 la negativa.

Figura 2.4 Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton



Fuente: Chiavenato I. (2011)

Newstrom (2011), menciona otro enfoque contingente llamado modelo de liderazgo situacional, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, este modelo utiliza el término de nivel de desarrollo, éste término se refiere a la combinación entre la tarea de la competencia de un empleado en esa tarea y la motivación para cumplir con ella. Concluyen que los empleados pueden desarrollar mejor sus actividades en base a la experiencia que han desarrollado en el área y a las recompensas obtenidas por su conducta.

El modelo ruta-meta de liderazgo según Newstrom (2011), es desarrollado por Robert House, y afirma que el líder debe usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un buen ambiente de trabajo y los empleados puedan ayudar a alcanzar las metas organizacionales.

“Los líderes identifican las necesidades del empleado, plantean metas apropiadas, y luego vinculan el logro de las metas con las recompensas

mediante la aclaración de las relaciones de expectativas y la instrumentalidad.”  
(Newstrom, 2011, p.181)

Un líder, se caracteriza por tener influencia, carisma y poder, la influencia consiste en ejercer dominio sobre otra persona, para conducirlo al bien o al mal; el carisma es considerado como un regalo de dioses, es un don natural, y el poder es denominado como la facultad de realizar o llevar a cabo determinada acción.

Fiedler y Chemers (2008), nos dice que un líder es alguien que atrae la gente hacia él como imán, solo por su carisma. Es la persona que todos quieren seguir, es aquel que atrae confianza, respeto y lealtad.

Griffin y Moorhead (2011), definen el liderazgo en dos términos: como proceso y como propiedad:

“Como proceso, el liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta. Como propiedad, es el conjunto de características atribuidas a quienes, según se percibe, utilizan esa influencia con éxito.” (Griffin y Moorhead, 2011, p.308)

El líder nace, se puede hacer, y también existe el liderazgo circunstancial, es por eso que todos podemos y debemos ser líderes, pues nos ayuda a mejorar tanto la vida laboral como la personal, ayudándonos a tener mejores relaciones con nuestros seres queridos y con el equipo de trabajo.

Ser un buen líder significa tener la capacidad de guiar a tu equipo de trabajo para lograr los objetivos y tener buenos resultados. También es ser más eficiente en todos los ámbitos tanto a nivel personal que profesional.

“Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad.” (Chiavenato, 2009, p.335)

Si en las organizaciones no se contara con un líder, estas solo serían un conjunto de hombres trabajando con máquinas, sería como una orquesta sin director, cada músico con su instrumento.

Newstrom (2011), menciona que de acuerdo a investigaciones actuales, los rasgos del liderazgo más importantes son:

- Alto nivel de impulso personal
- Deseo de dirigir
- Integridad personal
- Confianza en sí mismo

“La capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma, creatividad, flexibilidad (elasticidad) y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria.” (Newstrom, 2011, p.171)

Existen diferentes tipos de liderazgo, de acuerdo con Franklin y Krieger, los más representativos son los siguientes:

1.- Liderazgo autocrático: El líder es elegido por el grupo o es asignado por alguien externo, éste tipo de líder no permite la participación de los demás en la toma de decisiones, o puede dar el privilegio a algunos integrantes de voz y voto, pero realmente de alguna manera es él quien dirige.

2.- Liderazgo paternalista: Como su nombre lo dice, éste tipo de líder es paternal, evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectiva. Teme delegar obligaciones, pues piensa que las demás personas no le tomarán la misma dedicación y delicadeza como él. Después de un tiempo, el líder tiende a producir seguidores inmaduros, que como dependen de él, dejan que las cabezas tomen las decisiones por ellos.

3.- Liderazgo permisivo: También es llamado individualista, se basa en la relevancia que da a los derechos individuales. En éste tipo de liderazgo, existe falta de aprendizaje en los integrantes del grupo, pues no aprenden habilidades de socialización, tolerancia y el interés.

4.- Liderazgo participativo: El líder promueve la participación y el grupo trabaja en conjunto. Existe crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos.

“El liderazgo se puede presentar en todos los grupos y niveles de la organización, por lo que constituye un factor de enorme importancia para su desempeño.” (Franklin y Krieger, 2011, p.297)

Fiedler (2008), nos mencionan que los dirigentes influyen en el rendimiento del grupo por medio de su comportamiento. Es por eso que teorías recientes del liderazgo, relacionan el comportamiento de un dirigente con el rendimiento del grupo. Puesto que existen comportamientos que ayudan al rendimiento del grupo, mientras que otros son perjudiciales.

## **2.4 ORGANIZACIÓN**

“Una organización es una entidad social dirigida a metas con procesos y sistemas deliberados. En otras palabras, es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr algo” (Griffin y Moorhead, 2011, p.407)

Griffin y Moorhead (2011), se refieren al “algo” en su definición anterior como el fin o propósito de toda organización, que es precisado por la alta gerencia, así también establece estrategias convirtiéndolas en metas organizacionales para lograr su propósito.

Para Chiavenato (2009), las organizaciones son instrumentos por medio de los cuales muchas personas combinan sus esfuerzos y logran objetivos que serían inalcanzables de manera individual.

“Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.” (Chiavenato, 2009, p.24)

Toda persona está en contacto con organizaciones, aunque no trabaje en ella; es integrante de alguna manera, por ejemplo, de una iglesia, o como cliente de una empresa.

Pero para que la organización pueda funcionar y alcanzar el éxito deseado, no solo se necesita gente que desempeñe las actividades, sino también recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos y dinero, los cuales son maniobrados por personas.

“Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización.” (Chiavenato, 2009, pag.24)

Así también es necesaria una estructura organizacional, pues en ella se definen las actividades a realizar por cada persona y la forma en que debe realizarse.

“La estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización.” (Griffin y Moorhead, 2011, p.407)

Dos puntos importantes que se debe tomar en cuenta en la estructura son: identificar las diferentes actividades, lo que se conoce como división de trabajo, su combinación y coordinación, para lograr un nivel de desempeño deseado.

La estructura organizacional se puede analizar de tres maneras según Griffin y Moorhead (2011):

- 1.- Configuración Estructural: Se refiere al organigrama de la organización, el cual debe mostrar todas las personas, puestos y relaciones que existen.
- 2.- Estructura y operaciones: Se refiere a las políticas estructurales que afectan las operaciones e indican o restringen el comportamiento de los empleados en sus actividades

organizacionales. Dos aspectos importantes son la centralización de la toma de decisiones y la formalización de las reglas y los procedimientos.

3.- Responsabilidad y autoridad: Este rubro está ligado con los dos anteriores, por lo que se debe tener bien claro el nivel de autoridad y responsabilidad que exista en cada puesto.

Robbins y Judge (2009), describen tres de los diseños organizacionales, los más comunes:

1.-Estructura simple: Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. Es más utilizada en negocios pequeños. Es rápida, flexible y barata de mantener. Su debilidad es que no puede ser utilizada por organizaciones grandes, pues se concentrarían muchas actividades en una sola persona.

2.-Burocracia: Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

3.- Estructura matricial: Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.

### **2.4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A lo largo de la vida, cada persona va adquiriendo una cultura, por medio de la educación y la sociedad, ésta cultura determina las actitudes básicas en el trabajo, y va formando un comportamiento organizacional que influye en los resultados de la organización.

“La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Chiavenato, 2009, pag.120)

Así como cada persona va adquiriendo a lo largo de su vida una cultura, también las organizaciones van construyendo la cultura organizacional.

Gibson et al. (2011), mencionan cuatro distintas culturas:

1.- Burocrática: En este tipo de cultura, la organización pone énfasis en las reglas, normas, procedimientos, políticas y cadenas de mando.

2.- De clan: Ésta cultura se caracteriza por seguir la tradición de una familia trabajadora, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. Los trabajadores se empeñan en sus actividades a cambio de una compensación y prestaciones justas y equitativas.

3.- Empresarial: Se caracteriza por la creatividad e innovación, toma de riesgos y busca de oportunidades en los empleados, los cuales son estimulados y se les brinda autonomía para realizar su trabajo. Dentro de los estímulos utilizados ésta la capacitación, establecimiento de metas y compensaciones.

4.- De mercado: En ésta cultura, los empleados cooperan y trabajan juntos para lograr una participación de mercado y metas de desempeño financiero, sin embargo, los empleados solo colaboran cuando es necesario, pero no mantienen ésta relación para lograr las metas.

Robbins y Judge (2009) menciona siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo: Es el grado en que se estimula a los trabajadores para que corran riesgos y sean innovadores.

2. Atención al detalle: Es el grado en que se espera que los empleados muestren y analicen los detalles.

3. Orientación a los resultados: Es el grado en que los administradores miden los resultados, en lugar de las técnicas y procesos usados para que puedan ser alcanzados.

4. Orientación a la gente: Es el grado en que la dirección toma en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Es el grado en que se tienen organizadas las actividades por equipo en lugar de individual.
6. Agresividad: Es el grado en que los empleados son agresivos y competitivos.
7. Estabilidad: Es el grado en que la organización realizan actividades para mantener el status quo.

Todas las organizaciones tienen una cultura que las distingue, y que es la razón de su éxito.

“El proceso de crear una cultura de la organización es en realidad un proceso de vincular sus valores estratégicos y culturales, de modo muy similar a la forma en que la estructura de la organización está vinculada con su estrategia.”

(Griffin y Moorhead, 2011, p.473)

Para crear la cultura en la organización, Griffin y Moorhead (2011), proponen cinco pasos importantes:

- 1.- Formular valores estratégicos: Son creencias básicas acerca del entorno de una organización que dan forma a su estrategia.
- 2.- Desarrollar los valores culturales: Son aquellos que los empleados necesitan tener y sobre los cuales deben actuar para que la estrategia actúe con base en los valores estratégicos.
- 3.- Crear una visión: La organización debe crear una visión, la cual debe ser una imagen de cómo será la organización en un futuro. Es la forma de combinar los valores estratégicos y culturales para crear el futuro.
- 4.- Iniciar las estrategias de implementación: Se basa en los valores e inicia la acción para alcanzar la visión.

5.- Reforzar las conductas culturales: Reforzar la conducta de los empleados cuando actúan con base en los valores culturales e implementan las estrategias de la organización.

## **2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Al hablar de diagnóstico organizacional, nos referimos a un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización, para descubrir los problemas que podría presentar o bien las oportunidades.

“El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada.”  
(Rodríguez, 2005, p.32)

De acuerdo con Rodríguez (2005), el diagnóstico organizacional es de vital importancia, puesto que, a partir de éste, se logra un desarrollo, proyecciones y planificaciones para implementar cambios en la organización.

“El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización.” (Rodríguez, 2005, p.201)

Cada día, la organización se enfrenta a diferentes retos, por lo cual es necesario conocer las fortalezas y las debilidades con las que se cuenta, a fin de implementar políticas efectivas.

El diagnóstico organizacional se divide en tres etapas:

1.- Generación de información: En esta etapa se debe tomar en cuenta la forma de recolectar la información, la metodología y la frecuencia con que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados.

2.- Organización de la información: En ésta etapa es necesario considerar aspectos claves como, por ejemplo:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar

3.- Análisis e interpretación de la información: Consiste en dividir elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación. (Vidaurre Ramírez, 2009)

En la realización del diagnóstico participan de alguna manera todos los miembros de la organización, pues se realizan encuestas individuales y grupales, seminarios y cuestionarios, por lo anterior, los resultados del diagnóstico deben ser dado a conocer por toda la organización.

“Esto puede ser hecho como parte del proceso de intervención y tiene la utilidad de demostrar a los integrantes de la organización la efectiva disposición de la alta dirección de ésta a realizar cambios conducentes a una solución de los problemas detectados.” (Rodríguez, 2005, p.211)

Después de realizar el diagnóstico y dar a conocer sus resultados, de acuerdo con Rodríguez (2005), es conveniente planificar e implementar con prontitud las modificaciones recomendadas. De no realizarlo, puede llevar a que posteriormente, cuando se quieran implementar éstas medidas, no tenga sentido por parte de los empleados, y no exista una disposición muy favorable, de modo que la resistencia será mayor a la que podrán encontrar, si son puestas en práctica inmediatamente después del diagnóstico.

Rodríguez (2005), nos dice, que al empezar a realizar el diagnóstico, el analista se encuentra con más datos de los que puede procesar en el tiempo que tiene designado para realizar el trabajo. El tiempo de la organización y el del analista nunca serán los mismos, la organización desea que el diagnóstico se termine lo más pronto posible, y el analista desea disponer de más tiempo para conocer a fondo la organización y sus problemas.

Por tal situación, los analistas realizan su trabajo de forma selectiva, tomando en cuenta las características más relevantes, de tal manera que, de acuerdo a la información seleccionada, se pueda conocer el problema de la organización y dar posible solución.

Por lo tanto, se puede decir que las decisiones que tome el analista en cuanto a sus elecciones, influye determinantemente en el diagnóstico.

El analista debe tener una visión del funcionamiento de la organización, sus elementos y la forma en que se relacionan.

“Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, explícita, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional”. (Rodríguez, 2005, p.48)

Rodríguez (2005), señala diferentes modelos de análisis organizacional, todos los modelos sirven como guía para comparar y estudiar las organizaciones.

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.” (Rodríguez, 2005, p.48)

Dentro de los modelos presentados por Rodríguez (2005), se encuentra el de contingencias, elaborado por Lawrence y Lorsch, en la década de los sesenta, el cual abarca la teoría general de sistemas y la cibernética.

Ashby con su famosa ley de variedad requerida “law of requisite variety”, estableció que las relaciones entre el sistema y el entorno se caracterizan por la diferencia entre las complejidades de uno y otro. El sistema siempre es menos complejo que el ambiente, y para relacionarse con él, deberá actuar de forma selectiva, para ser capaz de reducir la complejidad del entorno.

Lawrence y Lorsch, analizan dos procesos: el primero es la diferenciación que consiste en la especialización de partes de la misma organización en relación a partes del ambiente, también las organizaciones deben generar entidades nuevas e innovadoras que se preocupen de eventuales hechos, que pueden surgir en el entorno.

El segundo es el de integración, el cual busca conseguir que los subsistemas colaboren entre si y se complementen para lograr los fines de la organización. Es el complemento del primero, puesto que uno se especializa y el otro busca la interacción entre ambos.

“El análisis que se desprende del modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch intenta comprender el proceso de diferenciación –y su correlato de integración- en la relación de la organización con su ambiente.” (Rodríguez, 2005, p.51)

Otro modelo presentado por Rodríguez (2005), es el de Henry Mintzberg y la “estructura en cinco”.

“Él señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.” (Rodríguez, 2005, p.53)

Mintzberg nos dice que la organización puede dividirse en cinco partes esenciales:

- 1.- Cumbre estratégica: la cual se ubica en la alta gerencia.
- 2.- Línea media: Aquí se encuentran las personas que se encuentran entre la alta dirección y los empleados. Son personas que se encuentran entre quienes administran y realizan el trabajo.
- 3.- Núcleo operativo: Se trata de los operarios o quienes ejecutan el trabajo en la organización.
- 4.- Estructura técnica o tecnoestructura: Son aquellos que se encuentran fuera de la línea de autoridad, expertos dedicados a la estandarización del trabajo.
- 5.- Staff de apoyo: Son todas las unidades que ofrecen servicios indirectos a la organización, por ejemplo, las cafeterías, aseo, etc.

Mintzberg propone cinco modelos organizacionales para responder a las demandas de armonía interna:

- 1.- Estructura simple: basada en la supervisión directa.
- 2.- Burocracia mecánica: se basa en la estandarización de procesos de trabajo.
- 3.- Burocracia profesional: Se basa en la estandarización de conocimientos y destrezas de los trabajadores.
- 4.- Forma divisional: Basada en la estandarización de productos.
- 5.- Adhocracia: Su fundamento es el ajuste mutuo.

Otro modelo es el de Hax y Majluf, quienes sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. Estos autores enfatizan en la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización.

Hax y Majluf nos señalan que para diseñar una organización, es conveniente seguir estos pasos:

- 1.- Definir una estructura organizacional, la cual debe representar la división principal de los negocios en que se encuentra la organización.
- 2.- Definir detalladamente la estructura organizacional, incluyendo todos los detalles operacionales específicos que hacen la organización.
- 3.- Se completa el diseño organizacional especificando cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan.

Rodríguez (2005), menciona que algunos de los síntomas que revelan una estructura inadecuada son:

- 1.- La falta de oportunidades para el desarrollo.

- 2.- Falta de tiempo para pensar posibles estrategias.
- 3.- Clima laboral conflictivo.
- 4.- Falta de coordinación entre las divisiones de la organización.
- 5.- Duplicidad de funciones en la organización.
- 6.- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- 7.- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos.

“En términos generales, y dejando fuera de consideración gran parte del extenso trabajo de Hax y Majluf, se puede indicar que estos autores enfatizan especialmente la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización.” (Rodríguez, 2005, p.58)

Los tres modelos anteriores tienen la capacidad de servir para orientar el análisis de organizaciones. Otorgando gran importancia a los factores ambientales, buscando ofrecer esquemas flexibles de organización, que pueden variar de acuerdo las condiciones ambientales en que se encuentre la organización.

Rodríguez (2005), menciona un último modelo llamado “Do it yourself...” Modelo para armar, que puede ser elaborado por el consultor, para guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional.

El autor ofrece una lista de conceptos entre los cuales se pueden escoger los necesarios para armar un modelo propio. Si se considera necesario, se puede agregar otros conceptos o variables que se consideren importantes, no es necesario limitarse al listado.

El listado del modelo “Do it yourself” ofrece XI categorías:

I.- Organización-ambiente: Dentro de ésta categoría se agrupa la historia de la organización, su creación, cambios, transformaciones, relación entre la organización y la sociedad, su reputación ante la sociedad, preocupación ecológica de la organización, así como en sus

procesos, así como la inserción de los miembros de la organización en la sociedad y el status que se tiene.

II.- Cultura y cultura organizacional: La cultura que se crea en la organización y la cultura que tiene la sociedad en que se encuentra la organización, son aspectos importantes, puesto que permitirá, dificultara o impedirá modos concretos de relación organizacional. Dentro de ésta categoría se considera:

- Los mitos del trabajo, se define al trabajador bueno o malo.
- Las creencias de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuales son.
- Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- Héroes o villanos, personas que se distinguen por su estilo en la organización.
- Héroes anónimos: ¿Quién es el valiente o el esforzado en la organización?
- Sistema normativo, características de la organización ideal.
- Estilo de vida inducido en la organización, contradicciones y el estilo de vida propio.

III.- Estructura: Se agrupan variables que son información entregada por los departamentos, considerándose:

- Descripción de los miembros de la organización, por ejemplo: edad, sexo, educación, domicilio, nivel de estudios, etc.
- Descripción de la estructura: organigrama, organización del trabajo, cantidad de trabajo.
- Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos o áreas.
- Descripción de subunidades: si es una organización funcional, divisional, matricial, híbrida.

IV.- Comunicaciones: Todo problema en la organización es causado por un problema de comunicación, por lo que puede ser detectado a través del sistema de comunicación de la organización: Comunicaciones descendentes, ascendentes, horizontales y formal versus, (el rumor).

V.- Poder, autoridad y liderazgo: Dentro de ésta categoría se considera:

- Definición de la línea de mando formal, número de subordinados.
- Estilos de mando: estilo de autoridad típico o mando personal de ejecutivos concretos.
- Aparición de liderazgo: fuera de la línea de mando y en oposición a ella, fuera de la línea de mando, pero en apoyo a ella, dentro de la línea.
- Criterio de surgimiento de liderazgo: antigüedad, experiencia, carisma, etc.
- Existencia de liderazgo ejecutivo: ¿se permite? ¿se incentiva? ¿se logra?
- Prestigio y status.
- Organización informal: grupos informales que puedan existir en la organización.

VI.- Conflicto: Éste siempre se presenta en una organización, por lo que se recomienda intentar la regulación del conflicto para evitar su expresión violenta. Por lo que se debe considerar los conflictos entre:

- Sindicato y dirección.
- Profesionales y no profesionales
- Obreros y empleados
- Antiguos y nuevos
- Departamentos
- Por desigualdades percibidas
- Interpersonales
- Recurrencia

VII.- Descripción, evaluación de cargos y desempeño: La forma de dividir el trabajo depende de las funciones que tiene la organización, anteriormente en organizaciones burocráticas se contaba con un número extenso de cargos, hoy en día existe una gran disminución del número de cargos. Por lo que se debe considerar:

- Descripción de cargos, extensión, número de cargos descritos.
- Sistemas de evaluación del desempeño: existentes o inexistentes, deseados o no.
- Relación entre los cargos y las remuneraciones.
- Recompensas y sanciones, desigualdades justas y adecuadas o injustas e inadecuadas.

- Ascenso mediante antigüedad y mérito.
- Evidencias entre posiciones y cargos, aceptados y reconocidos o rechazados.
- Trabajo rutinario: reconocimiento del trabajo, priorización de la rutina, de la excepción o se da cabida a ambas.

VIII.- Motivación: Éste constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Por lo que se debe considerar lo siguiente:

- La política que utiliza recursos humanos en relación a las teorías motivaciones.
- La preocupación de la organización por la motivación laboral.
- La motivación laboral que existe, el grado en cómo es percibida por el personal.
- Agrado o desagrado de las condiciones físicas laborables.
- Agrado o desagrado de las condiciones económicas.
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales.
- Satisfacción o insatisfacción.
- Motivaciones individualistas.
- Motivación por el trabajo.

IX.- Clima laboral: Ésta categoría abarca además de la motivación, otros aspectos tales como la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores. Tomando en cuenta:

- El ambiente de trabajo: si es grato o genera tensiones e incomodidades.
- Relaciones informales.
- Reconocimiento social del trabajo realizado y sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- Clima laboral: conformismo y aceptación, negativa y rechazo a la organización o sus normas y políticas o positivismo.
- Rumores y comentarios negativos entre el personal de la organización o seguridad y confianza en la organización.

X.- Sindicatos: Constituyen un tema obligatorio para el análisis de cualquier organización, por lo que debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La existencia de sindicatos en la organización.
- Surgimiento de líderes o diligentes.
- Posiciones del sindicato: reivindicacionista, confrontacional o colaborativo.
- Imagen de los dirigentes frente a la organización y los sindicatos.
- Grado de influencia del sindicato en las políticas y decisiones de la organización.
- Problemas sindicales

XI.- Toma de decisiones: Éste proceso es de vital importancia en la organización, puesto que de ellas depende el funcionamiento de la organización. Por lo que se debe considerar:

- Premisas de decisión: de dónde se obtienen, quien las genera, cuales son las decisiones fundamentales.
- Participación: quienes participan en éste proceso, y cuál es el grado de participación.
- Canales de decisión: cuales son las cadenas de decisión que se generan.
- Como se van especificando las decisiones.
- Hasta que nivel se adoptan decisiones, pasos a seguir antes de ser ejecutada.
- Duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

## **2.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio es toda alteración que se realiza en la organización, y que producen efectos en quienes lo experimentan. Newstrom (2011), opina que está alteración puede ser planeada o no, positiva o negativa, fuerte o débil, lenta o rápida.

Cuando una organización realiza algún cambio, los empleados suelen asimilar ese cambio, realizando diferentes ajustes para que la organización este en equilibrio. Cuando no se efectúan ajustes la organización se encuentra inestable.

De acuerdo a las presiones y necesidades de la organización, ésta se encuentra sometida a realizar un cambio.

“Las cuatro áreas en las que las presiones para el cambio parecen más poderosas, involucran a las personas, la tecnología, el procesamiento y

comunicación de la información y la competencia.” (Griffin y Moorhead, 2011, p.495)

La primer área de acuerdo con Griffin y Moorhead (2011), son las personas, pues a lo largo del tiempo cada generación muestra diversos patrones de comportamiento, provocando cambios en la innovación de productos y servicios.

La tecnología se ha desarrollado e incrementado muy rápidamente en los últimos años, por lo que a las organizaciones se les facilita generar información y circularla con mayor rapidez, otro aspecto a considerar es que la tecnología está cambiando la forma de comprar y distribuir, puesto que la tecnología ayuda a realizar la mayoría de los procesos de una forma más rápida y eficaz.

En lo que se refiere al procesamiento y comunicación de la información, es un área de cambio constante, puesto que la mayoría de las personas utilizan dispositivos cada vez más avanzados, por lo que muchas personas se atreven a decir que en el futuro ya no será necesario ir a las oficinas a arrastrar el lápiz, sino que todo su trabajo lo realizaran desde sus dispositivos móviles.

Hablando de la competencia como un área de presión al cambio, se debe a que las organizaciones hoy en día necesitan ofertar sus artículos con mayor calidad y de manera global, es aquí en donde entran los tratados internacionales, pues son de gran ayuda a las compañías que ofrecen productos o adquieren materia prima para realizarlos. En el caso que nos compete, cada día el nivel de exigencia en los órganos reguladores es de mayor calidad, puesto que los órganos federales establecen guías donde se definen los procedimientos a seguir para cada programa a verificar. Por lo que los órganos estatales también comienzan a tomar todas esas medidas para realizar un trabajo de mejor calidad.

Newstrom (2011), nos menciona que el cambio tiene un proceso de tres etapas:

- Descongelamiento: Que significa olvidar las ideas y prácticas antiguas para aprender las nuevas.

- El cambio: Consiste en aprenderse las nuevas ideas, los nuevos métodos o utilizar las nuevas tecnologías.
- Recongelamiento: Consiste en poner en practica todo lo aprendido.

Es importante aclarar que todos los cambios generan costos, por lo que antes de realizarlos se deben medir los beneficios que se obtendrán al realizarlo.

“La meta organizacional es siempre que los beneficios sean mayores que los costos”. (Newstrom, 2011, p.359)

Los costos que se generen al realizar el cambio no son solo económicos, pues de acuerdo con el autor Newstrom (2011), también existen los costos psicológicos, denominados de esa forma porque afectan al ser interno de la persona.

Gibson et al. (2011), mencionan que para que el cambio se pueda realizar con éxito en las organizaciones, es importante que exista un interventor o agente de cambio.

“Intervenir es ingresar a una organización o situación actual entre personas o departamentos con el propósito de ayudarles a aumentar su eficacia.” (Gibson et al., 2011, p. 474)

En las organizaciones se utilizan diferentes formas de intervención, Gibson et al. (2011), indican las siguientes:

- Agentes de cambios externos: Son empleados que se comprometen en la organización durante el proceso de cambio.
- Agentes de cambio internos: Es la persona que trabaja en la organización y conoce acerca de sus problemas, por lo general toma el puesto con la idea de que es necesario realizar cambios importantes.
- Agentes de cambio externos-internos: Algunas organizaciones utilizan la combinación de un equipo interno-externo para intervenir y desarrollar programas, combinando la experiencia de ambos (interno y externo).

“Algunas personas que han observado las reacciones comunes ante los esfuerzos tradicionales de cambio argumentan que se aplica la regla 20-50-30.”  
(Newstrom, 2011, p.359)

Lo anterior, se refiere a que el 20% de los empleados afectados serán receptivos y solidarios, el 50% serán neutrales y de mente abierta, y el 30% será de mente cerrada, resistiéndose al cambio.

Al hablar de resistencia al cambio, hablamos del comportamiento que los empleados adquieren para retrasar o impedir dicho acto.

“Una visión generalmente sostenida es que la resistencia al cambio debe de ser combatida, pero no siempre es así. La resistencia al cambio puede emplearse en beneficio de la organización y no se necesita eliminar por completo” (Griffin y Moorhead, 2011, p.512)

El autor Newstrom (2011), nos muestra tres tipos de resistencia:

- 1.- Resistencia lógica (racional): Se basa en el desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia.
- 2.- Resistencia psicológica (emocional): Suele basarse en las emociones, sentimientos y actitudes.
- 3.- Resistencia sociológica: También es lógica cuando se refiere a un reto para intereses grupales.

## **2.7. DESEMPEÑO LABORAL**

Navarro (2004), nos dice que Chiavenato, define el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la empresa.

“Desempeño es el comportamiento de una persona y cómo influye dicho comportamiento en la disminución de los costes de los procesos y actividades

que se tienen que efectuar según las características de las tareas asignadas hacia al interior de una organización, así como también el rendimiento y resultados que brinda a las organizaciones, tecnologías y sistemas.” (Navarro, 2004, P. 47)

Anteriormente, los psicólogos consideraban que las personas más inteligentes, tenían más probabilidades para tener éxito en su trabajo. Sin embargo, a lo largo de los años se ha comprobado que no solo hay que ser inteligentes, sino también contar con otros factores que contribuyen al desempeño laboral, como por ejemplo: la creatividad, liderazgo, cooperación y gusto por su trabajo.

Sum (2015), menciona que los autores Robbins y Judge, reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que se tiene en la organización.
- Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como, por ejemplo: ayudar a los demás, tratar a los compañeros con respecto.
- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales como: robos, daños a la organización, comportamiento agresivo y ausentismo con frecuencia.

Existe también el concepto de desempeño contextual, que significa hacer las cosas más allá del simple desempeño laboral, como, por ejemplo: hacer trabajo voluntario, un esfuerzo adicional, cooperar, etc.

Para saber si una persona se desempeñara bien en su puesto, se debe considerar si tiene la personalidad adecuada para el puesto, es por eso que Recursos Humanos debe tener una buena planeación, ya que muchas veces se contrata personal no idóneo para ocupar las vacantes y por consiguiente el desempeño del personal no es el óptimo.

Como en las organizaciones no se puede establecer un control de desempeño de los trabajadores, para el cumplimiento de los objetivos, se utiliza la evaluación al desempeño.

“La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. el establecimiento de estándares laborales, 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.” (Dessler, 2009, p. 336)

Dessler (2009), nos menciona que existe una diferencia entre la evaluación al desempeño y la administración del desempeño, la última lo define como:

“El proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa.” (Dessler, 2009, p. 336)

La evaluación al desempeño tiene varios objetivos, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), es la base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, y también es importante para el desarrollo administrativo.

Robbins & Judge (2009), mencionan objetivos específicos:

- 1.- Para la toma de decisiones de recursos humanos: Por ejemplo, para ascensos, transferencias o despidos.
- 2.- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo:
- 3.- Brindan retroalimentación a los empleados: acerca de cómo ven la organización y su desempeño. Y, Además,
- 4.- Son la base para asignar recompensas: Como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Dessler (2009), menciona que el patrón tiene que decidir exactamente el tipo de desempeño que desea medir y puede elegir dimensiones genéricas como la calidad y la cantidad, o evaluar el desempeño a partir de las obligaciones del puesto.

Robbins & Judge (2009), están de acuerdo que el jefe debe decidir los criterios a evaluar, y menciona que los tres criterios más populares son: los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

Existen varias herramientas para evaluar el desempeño, Dessler (2009) menciona que las más importantes son las escalas gráficas de calificación, el método de clasificación alterna, el método de distribución forzada, las bars, la apo y el método del incidente crítico, así como métodos computarizados y por Internet.

Las escalas graficas de calificación, es el más popular y sencillo método, el cual consiste en enumerar características y en la parte superior una gama de valores de desempeño, calificando de insatisfactorio a sobresaliente, cada una de las características, con base a lo anterior, el supervisor califica a cada empleado, marcando la que mejor describe su desempeño, sumando al final los valores asignados.

En el método de clasificación alterna, primero se enlistan los empleados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos. Después, se coloca el nombre del empleado de orden más alto en la primera línea y se anota el nombre del de orden más bajo en la línea 20. Luego se escribe el siguiente de orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Se continúa hasta que todos los nombres estén en la escala.

El método de distribución forzada, de acuerdo con Dessler (2009), es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño, por ejemplo, se escribe el nombre de cada empleado en una tarjeta. Después, se coloca cada tarjeta en la categoría de desempeño adecuada para cada característica.

La escala de estimación anclada a conductas (BARS, por las siglas de Behaviorally Anchored Rating Scale) de acuerdo con Dessler (2009) es un método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y de las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno deficiente.

La administración por objetivos (APO) se trata de establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido.

En el método del incidente crítico, se lleva un registro de ejemplos positivos y negativos sobre el comportamiento laboral de un trabajador. Cada cierto tiempo, se reúnen con él trabajador a discutir su desempeño, utilizando los incidentes como ejemplos.

Dessler (2009), nos dice que existen tres tipos de entrevistas de evaluación: desempeño insatisfactorio pero corregible; desempeño satisfactorio, pero sin posibilidades de ascenso, y desempeño satisfactorio, con posibilidades de ascenso.

## **CAPITULO III.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1. SISTEMA CARRETERO**

Las redes de carreteras son una pieza clave para el desarrollo económico de cualquier país, siendo fundamental proyectar una expansión estratégica y sostenida, así como un adecuado mantenimiento de las mismas para garantizar unas conexiones de calidad entre las diferentes partes de un territorio geográfico. Actualmente Estados Unidos cuenta con la red de carreteras más grande del mundo, seguida de China e India, los dos países más poblados del planeta. (Recuperado el 24 octubre de 2016, <http://www.fierasdelaingenieria.com/las-redes-de-carreteras-mas-grandes-del-mundo/>).

En México, la red carretera comunica a casi todas las regiones y comunidades del país a través de más de 333 mil kilómetros de caminos de todos tipos. Por su importancia y

características, la red carretera mexicana se clasifica en: red federal, redes estatales, caminos rurales y brechas mejoradas.

Para finales del año 2000, la red carretera nacional tenía una longitud total de 333 mil 247.1 kilómetros, de los que 106 mil 571.5 corresponden a carreteras libres, 5 mil 933.1 a autopistas de cuota, 160 mil 185.1 a caminos rurales y alimentadores y 60 mil 557.4 a brechas. De las carreteras libres, 41 mil 865.8 kilómetros pertenecen a la red federal, mientras que 64 mil 705.7 están distribuidos entre las 31 redes estatales.

Por lo que se refiere a las autopistas de cuota, la red operada por Capufe, integrada por su red propia y la que opera por cuenta de terceros (incluida la red del Fideicomiso de Apoyo para el Rescate de Autopistas Concesionadas, FARAC), tiene una longitud de 4 mil 714.7 kilómetros, las concesionadas a particulares cuentan con 786 kilómetros y 432.4 son concesiones estatales de cuota.

Los caminos rurales en su gran mayoría se han transferido a los gobiernos de los estados, por lo que la SCT sólo mantiene la jurisdicción directa de 4 mil 596.9 kilómetros. El total de caminos rurales a cargo de los estados suma 108 mil 530.2 kilómetros, mientras que el total que es responsabilidad de municipios y otras dependencias es de 47 mil 58 kilómetros. Las brechas se reparten en todo el país y suman 60 mil 557.4 kilómetros.

La red federal de carreteras registra la mayor parte de los desplazamientos de pasajeros y carga entre ciudades y canaliza los recorridos de largo itinerario, los relacionados con el comercio exterior y los producidos por los sectores más dinámicos de la economía nacional. Las redes estatales cumplen una función de gran relevancia para la comunicación regional, para enlazar las zonas de producción agrícola y ganadera y para asegurar la integración de extensas áreas en diversas regiones del país. Por su parte, los caminos rurales y las brechas mejoradas son vías modestas y en general no pavimentadas; su valor es más social que económico, pues proporcionan acceso a comunidades pequeñas que de otra manera estarían aisladas.

Los principales aspectos de la problemática de la red federal de carreteras libres son el deficiente estado físico en que se encuentra, las limitaciones geométricas y de capacidad de

una longitud importante de los corredores que constituyen sus tramos más utilizados, la todavía insuficiente cobertura, el mal estado de los caminos rurales y la necesidad de consolidar el funcionamiento del sistema nacional de autopistas de cuota, tanto en lo que se refiere a sus aspectos financieros como a cuestiones operativas y de conservación.

En la actualidad, las condiciones físicas en que se encuentra la red federal de carreteras libres se clasifican de esta manera:

- 25 por ciento, buenas
  
- 35 por ciento, regulares
  
- 40 por ciento, malas

(Recuperado el 24 octubre de 2016, <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67636/CAP-04.pdf>)

Chiapas cuenta con más 23 mil 300 km de carreteras y alrededor de mil 100 puentes, contando con 25 carreteras de red federal libre, 3 de red federal de cuota y 22 de red estatal libre, y en las ejecuciones de esas obras, siempre se ha privilegiado el respeto de los ecosistemas de manera que se respeten los cerros, ríos, lagunas o presas.

Se ejecutan alrededor de 324.6 millones de pesos para la modernización de tramos fronterizos que conectan con el municipio de Comitán, así como para el mejoramiento de las vías de comunicación entre Chiapa de Corzo y Emiliano Zapata, Parral, La Concordia, Rizo de Oro y Chicomuselo, dio a conocer el subsecretario de Infraestructura Carretera e Hidráulica del Gobierno del estado, Juan Pablo Montes de Oca. (Recuperado el 24 octubre de 2016, <http://www.gacetamexicana.com/millonaria-inversion-para-el-sector-carretero/>)

### **3.2. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA FEDERAL**

La Secretaría de la Función Pública, dependencia del Poder Ejecutivo Federal, vigila el desempeño de los servidores públicos federales, determina la política de compras de la Federación, audita el gasto de recursos federales y coordina a los órganos internos de control

en cada dependencia federal, entre otras funciones. (Recuperado el 19 octubre de 2016, de <http://www.gob.mx/sfp/que-hacemos>)

### **Antecedentes**

El primer antecedente en materia de control global dentro de la Administración Pública Mexicana se encuentra en 1824 con la creación del Departamento de Cuenta y Razón, dentro del Ministerio de Hacienda, establecido con el encargo de formular los presupuestos y la Cuenta de Ingresos y Egresos.

En 1831 se suprime el Departamento de Cuenta y Razón, estableciéndose la Dirección General de Rentas con la función de inspeccionar los diferentes ramos administrativos del Gobierno Federal y formar el Estado General de Valores.

En 1867, la Secretaría de Hacienda queda como única dependencia fiscalizadora, conservando a través de la Tesorería General las funciones de recaudación y distribución de los caudales públicos.

El Departamento de Contraloría, creado por la Ley de Secretarías de Estado del 25 de diciembre de 1917 y adscrito directamente al Titular del Ejecutivo, surge como un mecanismo para mejorar el funcionamiento de la Administración Pública y moralizar al personal al servicio del Estado.

En 1932, mediante reformas a la Ley de Secretarías de Estado de 1917, se suprime el Departamento de Contraloría y se transfieren sus funciones a la Secretaría de Hacienda, incluyendo entre ellas el control preventivo en actos y contratos que afectaran al Erario Federal, Contabilidad General de la Federación, glosa y responsabilidades.

En 1982 se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el sector público. Para ello, fue presentado ante el Congreso de la Unión un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó la iniciativa de Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1982,

dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; con el propósito de integrar en esta dependencia las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas.

El 19 de enero de 1983, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el primer Reglamento Interior de esta Secretaría, el cual fue reformado por Decreto Presidencial publicado en el citado órgano oficial el día 30 de julio de 1985.

El 30 de mayo de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto por el que se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el cual prevé como uno de sus objetivos rectores el de abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal (APF). De esta manera, el Ejecutivo Federal expidió el nuevo Reglamento Interior de esta Secretaría, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de julio de 2001, el cual abrogó al publicado en el mismo órgano informativo el 12 de abril de 1995. (Manual de Organización General de la Secretaria de la Función Pública, 10 de abril de 2012)

**Misión:** Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.

**Visión 2020:** La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.

#### **Acciones gubernamentales prioritarias**

- Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
- Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
- Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
- Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
- Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.
- Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

(Recuperado el 19 octubre de 2016, de <http://www.gob.mx/sfp/que-hacemos>)

### **3.3. SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS**

Como dependencia del Poder Ejecutivo Estatal, la Secretaría de la Función Pública vigila que los servidores públicos que se desempeñan la administración estatal, se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones y sanciona a los que no lo hacen así. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

#### **Antecedentes**

En 1952 se crea dentro de la Secretaría de Gobierno, el departamento de Contraloría, en 1977 se publica la primera Ley Orgánica de la Administración Pública estatal y con ella se crea la figura de la Contraloría dependiente del Ejecutivo Estatal.

El 18 de mayo de 1988, se acuerda la creación de las Contralorías Internas en las Dependencias y entidades, sin embargo, en 1991 estas se adscriben a la Contraloría General.

El 1 de octubre de 1996, se llevó a cabo la restauración de la Contraloría General, creando las delegaciones Tapachula y San Cristóbal, en 1997 se crean las delegaciones de Comitán, Palenque y Tonalá, así mismo con fecha 08 de julio de 1998, se autoriza la creación de las delegaciones Pichucalco, Motozintla y Centro Frailesca.

Mediante Decreto No. 327 publicado en el Periódico Oficial No. 062 de fecha miércoles 21 de noviembre de 2007 se establece la finalidad de contar con un órgano administrativo que optimice sus funciones con relación a la prevención, control y vigilancia de la actuación de los servidores públicos y el manejo de la información pública, así como la debida rendición de cuentas, por tanto se instituye a la Contraloría General, como una Secretaría del Poder Ejecutivo del Estado, con mayores atribuciones y más facultades para el ejercicio de su función pública.

Asimismo, mediante dictamen No. SA/SUBDAT/DDA/210/2008 de fecha 30 de junio de 2008, se autoriza la creación de la Contraloría Social del Gobierno del Estado como Órgano Desconcentrado dependiente de esta Secretaría.

Con fecha 24 de diciembre de 2008, se publica en el periódico Oficial Núm. 132- 2ª Sección, la propuesta de supresión de la Secretaría de la Contraloría para dar cabida a una nueva dependencia vanguardista y acorde a la política nacional tendiente a transparentar el ejercicio público de las instituciones y sus integrantes, y que además de las funciones propias en materia de auditoría y fiscalización, tendrá aquellas relacionadas en materia de desarrollo administrativo, tecnología de información, sistemas, comunicaciones y capacitación, así como la validación de las estructuras orgánicas y de plazas de las Administración Pública Estatal, que será denominada Secretaría de la Función Pública.

Con fecha 07 de enero de 2009, se publica en el Periódico Oficial No. 137 Tomo III, la incorporación de la Contraloría Social del Gobierno del Estado como Órgano Desconcentrado dependiente de la Secretaría de Gobierno.

Mediante Decreto Número 232, publicado en el Periódico Oficial número 233. Tomo III, de fecha 15 de mayo 2010, se reforman diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas; se transfiere el Organismo Público Desconcentrado denominado Contraloría Social del Gobierno del Estado de Chiapas, de la Secretaría General de Gobierno a la Secretaría de la Función Pública, con la finalidad de evaluar a través de ésta, la gestión de los Organismos Públicos de la Administración Pública Estatal en las diferentes regiones del Estado. De igual forma, mediante Publicación número 1772-A-2010-D, del Periódico Oficial número 234, Segunda Sección, Tomo III, de fecha 19 de mayo de 2010, se reforma el Decreto por el que se crea la Contraloría Social del Gobierno del Estado de Chiapas, se transfiere a la Secretaría de la Función Pública. Para dar cumplimiento al citado decreto, se emitió el Dictamen número SH/SUBA/DGRH/DEO/225/2010, de fecha 20 de mayo del año 2010. (Manual de Organización de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas, septiembre 2002)

En el período 2012-2018, la Secretaría de la Función Pública concentrará sus esfuerzos impulsando la mejora continua de los servicios que ofrece el gobierno para que éstos sean de excelencia, eficientes y eficaces, en un marco de transparencia y rendición de cuentas. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

La Secretaría de la Función Pública de Chiapas, tiene como misión y visión lo siguiente:

### **MISIÓN**

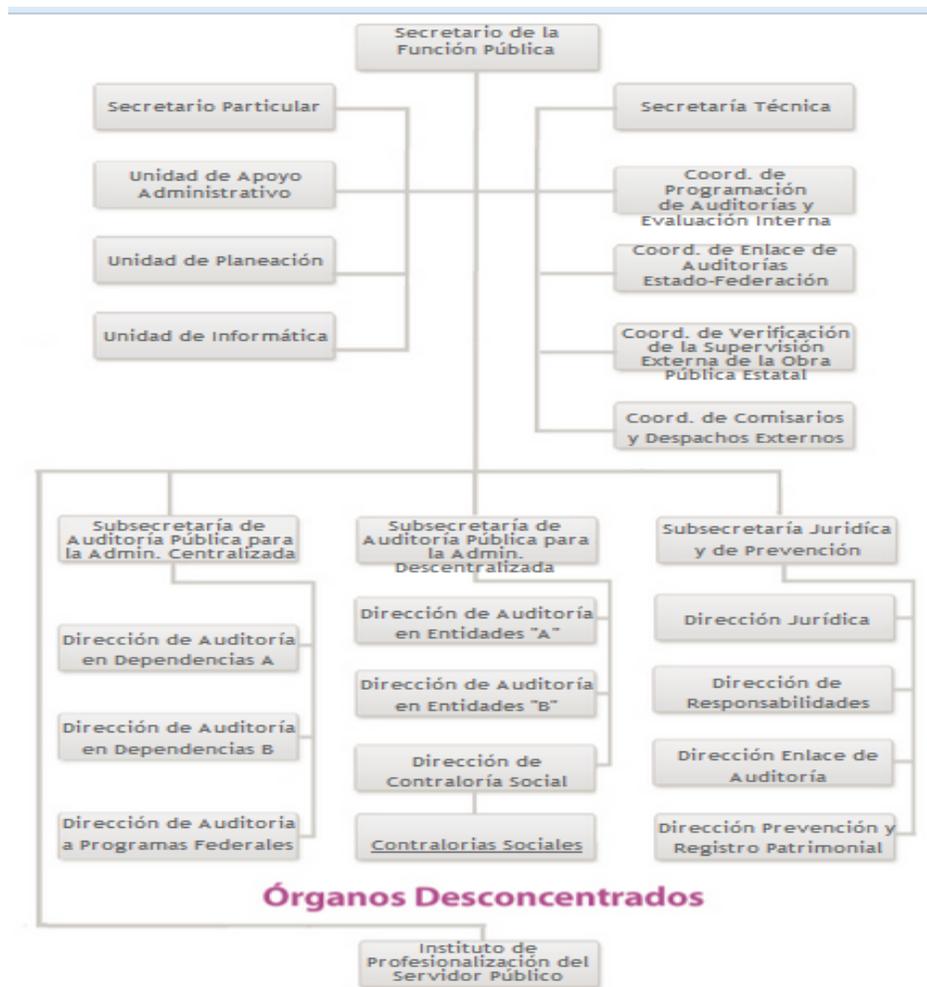
Somos una dependencia preventiva y correctiva que impulsa, promueve y difunde el combate a la corrupción en la Administración Pública Estatal, a través de la participación ciudadana, evaluación y fiscalización de los recursos públicos en estricto apego al marco jurídico normativo, que garantice absoluta transparencia e imparcialidad en la rendición de cuentas. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

### **VISIÓN**

Ser un organismo público del Gobierno del Estado, ampliamente reconocido por la legalidad, imparcialidad y respeto al marco jurídico vigente, que logra la rendición de cuentas claras y precisas fortaleciendo la confianza de la ciudadanía para una función pública transparente, honesta y responsable. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

La Secretaría de la Función Pública de Chiapas, tiene una estructura muy completa, cuenta con tres Subsecretarías, un órgano desconcentrado y las Unidades: de Apoyo Administrativo, de Planeación y de Informática. Así como se observa en la siguiente imagen:

Figura 3.1. Organigrama de la Secretaría de la Función Pública.



Fuente: Tomado de la página [www.fpchiapas.gob](http://www.fpchiapas.gob)

El Código de conducta de la Secretaría de la Función Pública de Chiapas, tiene por objetivo dar a conocer a los servidores públicos de la Administración Pública Estatal, sus obligaciones de carácter ético, garantizando a la sociedad el correcto, honorable y adecuado desempeño de la función pública, con la finalidad de fortalecer las instituciones que conforman la Administración Pública Estatal.

Los principios, valores y demás disposiciones previstas en el Código, son de observancia general para todos los servidores públicos de la Administración Pública del Estado, cualquiera que sea su nivel jerárquico o especialidad, sin perjuicio de los establecido

en otras normas o disposiciones que regulen el desempeño de los servidores públicos, por ende, toda persona que ingrese o se encuentre adscrita como servidor público, deberá conocerlo y asumir el compromiso de su debido cumplimiento.

## **CÓDIGO DE CONDUCTA**

### **Honradez**

En el desarrollo de sus actividades los servidores públicos deben actuar con la máxima rectitud posible, sin pretender obtener con base en el cargo, empleo o comisión que desempeñan ventaja o provecho alguno, para sí o para terceros. Asimismo, deben abstenerse de aceptar o buscar prestaciones o compensaciones provenientes de cualquier persona, evitando de esta manera la realización de conductas, que pudieran poner en duda su integridad o disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

### **Legalidad**

El servidor público debe ejercer sus actividades con estricto apego al marco jurídico vigente, por ende, se encuentra obligado a conocer, respetar y cumplir la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Chiapas, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, y además leyes y reglamentos que regulan sus funciones.

### **Prudencia**

En aquellos casos en que el servidor público se encuentre ante situaciones no previstas por las leyes; éste deberá utilizar la razón, a efecto de ser capaz de distinguir lo bueno y lo malo, procurando por encima de cualquier interés particular el bienestar colectivo.

### **Imparcialidad y Objetividad**

Los servidores públicos se encuentran comprometidos a proceder de manera correcta durante el ejercicio de las funciones que desempeñan, dirigiendo su conducta de acuerdo a las

normas legales que para el caso se encuentren establecidas, dejando a un lado cualquier tipo de influencias extrañas que pudieran desviarla, actuando sin conocer preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna; evitando que influya en su juicio y conducta, intereses externos que perjudiquen o beneficien a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad, desarrollando su actuación sin aprensiones o prejuicios, apegándose en todo momento a las reglas institucionales que al efecto existan.

### **Compromiso**

Los servidores públicos deberán procurar que durante el desarrollo de sus funciones vaya más allá del simple cumplimiento de su deber, pretendiendo que el ejercicio de sus actividades sea efectivo, eficaz y eficiente. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de <http://www.fpchiapas.gob.mx/conocenos/>)

### **3.4. CONTRALORIA DE AUDITORÍA PÚBLICA PARA EL SECTOR CARRETERO E HIDRÁULICO**

Para la realización de los estudios, conducción, planeación, ejecución y desempeño de las atribuciones; así como para el despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría de la Función Pública tiene a su cargo la Subsecretaría de Auditoría Pública para la Administración Centralizada. (Artículo 7, Reglamento Interior de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas, 24 de febrero 2016)

La Subsecretaría de Auditoría Pública para la Administración Centralizada, tiene los órganos administrativos siguientes:

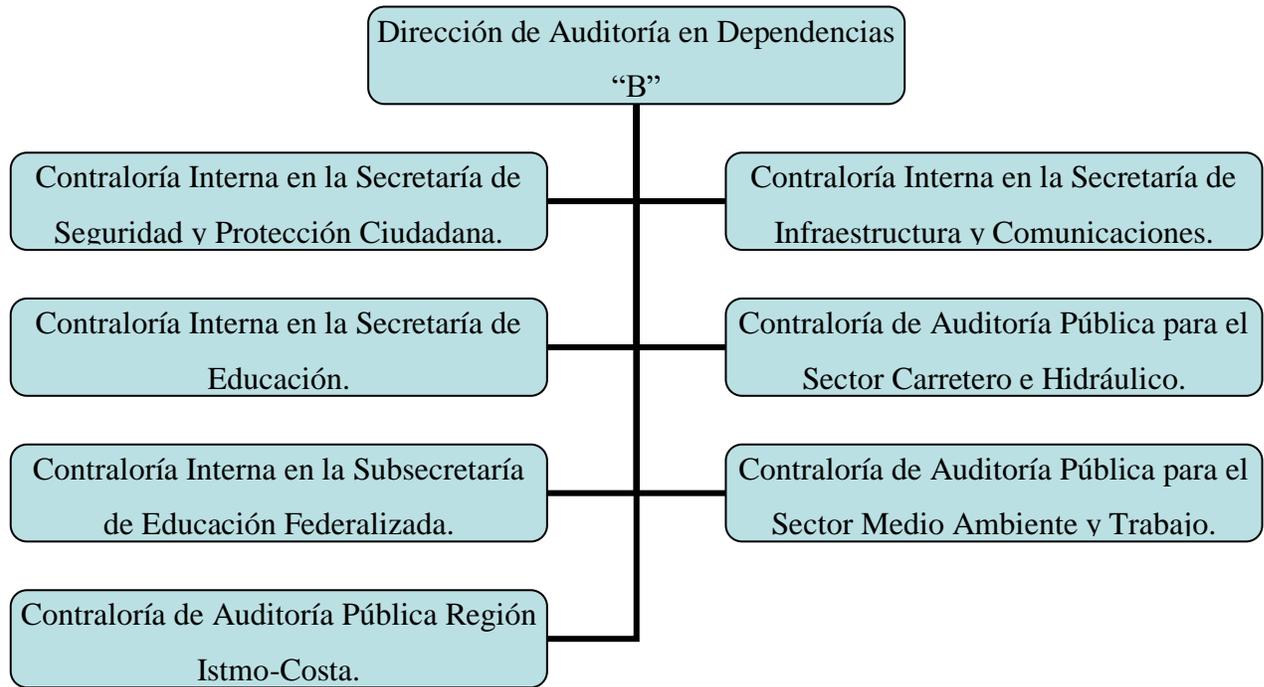
- I. Dirección de Auditoria en Dependencias “A”.
- II. Dirección de Auditoria en Dependencias “B”.
- III. Dirección de Auditoria a Programas Federales.

(Artículo 33, Reglamento Interior de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas, 24 de febrero 2016)

La Dirección de Auditoría en Dependencias “B”, se encuentra a cargo de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico de acuerdo a la estructura siguiente:

### Organigrama de la Dirección de Auditoría en Dependencias “B”

Figura 3.2 Organigrama de la Dirección.



Fuente: Tomado de la página [www.fpchiapas.gob](http://www.fpchiapas.gob)

La contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, tiene como propósito fiscalizar que la administración de los recursos públicos se apege a los programas establecidos, cumpliendo con la normatividad estatal y federal correspondiente. De acuerdo a la estructura, la Contraloría cuenta con dos áreas que son:

Área de Auditoría Pública: Tiene como propósito ejecutar los actos de fiscalización de acuerdo al Programa Anual de Control y Auditoría, y sus funciones son:

- Elaborar el Programa Anual de Control y Auditoría, en el ámbito de su competencia.

- Ejecutar los actos de fiscalización, de conformidad al Programa Anual de Control y Auditoría.

Área de Control, Seguimiento, Evaluación y Normatividad Jurídica: Tiene como propósito dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en los actos de fiscalización, y participar en los diversos eventos en el ámbito de su competencia, y sus funciones son:

- Dar seguimiento a las recomendaciones determinadas en los actos de fiscalización, de conformidad con el Programa Anual de Control y Auditoría.
- Atender quejas y denuncias presentadas en contra de los servidores públicos.
- Participar en las sesiones de comités y subcomités.
- Participar en los actos de Entrega y Recepción de los servidores públicos.
- Elaborar y dar seguimiento al avance de resultados en el Sistema de Control Gubernamental establecido.
- Integrar los expedientes de los servidores públicos con presunta responsabilidad, para ser turnados al área correspondiente.

(Manual de Organización de la Secretaría de la Función Pública de Chiapas, septiembre 2012).

### **3.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA CONTRALORÍA DE AUDITORÍA PÚBLICA PARA EL SECTOR CARRETERO E HIDRÁULICO, DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CHIAPAS.**

La administración pública mexicana sufre de un alto grado de politización, provocando la falta de competencia, ineficiencia y falta de calidad en el servicio.

Así también, existe una mala comunicación entre el personal, un mal servicio al público y ambientes laborales pocos satisfactorios.

El bajo desempeño que tienen los trabajadores de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chiapas, es debido a una serie de problemas en cuanto al comportamiento organizacional que presenta dicha organización.

Hoy en día, no se encuentra personal que se ponga la camiseta para realizar el trabajo lo mejor que se pueda.

Actualmente la Contraloría de Auditoría para el Sector Carretero e Hidráulico, se constituye por 20 personas, de las cuales 11 son personal de confianza y 9 son personal de contrato, de acuerdo a la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Personal de la Contraloría de Auditoría Pública.

<b>Puesto</b>	<b>Financiero</b>	<b>Técnico</b>	<b>Total</b>
Contralor			1
Secretaría			1
Jefes de Area	1	1	2
Supervisores de Obra		3	3
Audidores	3	1	4
Audidores de Contrato	5	4	9
<b>Personal total</b>			<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante conocer el ambiente que se tiene en la contraloría, pues de acuerdo al resultado, se realizaran recomendaciones que permitan tener un mejor desempeño laboral.

Ésta área de la Función Pública del Estado de Chiapas, siempre se mantiene un poco saturada de trabajo, especialmente cuando existen auditorias federales, puesto que el personal tiene que brindar apoyo a los auditores federales y al mismo tiempo avanzar con el trabajo que se tiene en la oficina.

En la C.A.P.S.C.H. existen conflictos, puesto que en ocasiones no definen bien las responsabilidades entre el personal o incluso entre los jefes, motivo por el cual no se logran los objetivos de la organización.

Existen ocasiones que dan prioridad a un trabajo en específico, dejando a un lado los demás pendientes y cuando uno menos se lo espera, solicitan lo pendiente y no lo que se estaba trabajando, lo que provoca un ambiente estresante.

Así también, existen algunos auditores inconformes con la forma de contratación y con su salario. Por lo que es importante recordar que una persona inconforme, puede crear ciertos rumores, ocasionando problemas al llegar a oídos de otras personas y así crear una cadena difícil de terminar.

Muchas veces el estado de ánimo de los auditores no es muy favorable, puesto que llegan molestos a la contraloría, puede ser por problemas familiares u otras causas desconocidas, lo cierto es que ésta actitud, causa conflicto entre los demás.

En la C.A.P.S.C.H. se da ocasiones que el ambiente se torna en regaños, al no entregar el trabajo en los tiempos establecidos, esto debido a diversas situaciones que impiden cumplir con lo anterior.

Derivado de lo anterior, los auditores no realizan con mucho gusto e interés el trabajo que se les encomienda, pues cuando se les asigna una tarea sin fijar tiempo de entrega, prefieren realizar el trabajo de manera lenta para que no les impongan otra tarea y seguir ocupados con lo mismo, aun así, conociendo que existe bastante trabajo, el cual es asignado a personas que concluyen su trabajo de manera normal.

#### **CAPITULO IV.- ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4)

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La investigación consiste en realizar una serie de pasos para lograr un objetivo o una respuesta. Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación.

La investigación surge de la necesidad que se tiene para dar solución a los problemas, de conocer la naturaleza de estos y transformarlos para satisfacer los intereses y objetivos que se persiguen.

“La Investigación Científica está encaminada a profundizar el conocimiento de un proceso ya sea teórico, práctico o teórico-práctico, parte del conocimiento científico y lo lleva a la solución de problemas de la sociedad que de una forma u otra no han sido investigados o su investigación se ha conducido en otra dirección.” (Cortés & Iglesias, 2004, p.8)

#### **4.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

“En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse.” (Bernal, 2010, p.110)

Hernández, Fernández & Baptista (2014), así como Cortés e Iglesias (2004), mencionan que los enfoques más comunes en la investigación son el cualitativo y cuantitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento.

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014 p. 396).

“Enfoque cualitativo: Es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los

investigadores, reconstrucción de los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario.” (Cortes e iglesias, 2004, p. 10)

“Enfoque cuantitativo: Toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación.” (Cortes e iglesias, 2004, p. 10)

La elección del tipo de investigación a realizar depende del objetivo de estudio y las hipótesis que se formulen. Existen diferentes tipos de investigación de acuerdo con Cortés & Iglesias (2004), y los dividen en exploratorios, correlacionales, descriptivos y explicativos.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014), “no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.90)

Definir el alcance que tendrá la investigación es importante, puesto que ayuda a elegir los procedimientos y técnicas a utilizar en la investigación, por lo que tomando en consideración lo que nos dice el autor, se presenta las definiciones de cada alcance:

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.91)

“Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En el caso de estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones y evaluar sus resultados.” (Cortes e iglesias, 2004, p. 21)

Según los autores antes mencionados, coinciden que, en la investigación descriptiva, se muestran, narran o identifican hechos, situaciones, características de un objeto de estudio. Los estudios descriptivos:

“únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.92)

Los estudios explicativos “como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.95)

Aunado a los cuatro tipos de investigación presentados, Bernal (2010), nos menciona los siguientes: Histórica, Documental, Estudio de caso, Experimental y Otros.

De acuerdo a lo anterior, podemos definir que el enfoque que tiene nuestra investigación, es cuantitativo, puesto que permitirá conocer las causas del comportamiento organizacional que existe en la C.A.P.S.C.H.

Así también, se considera que la presente investigación es de tipo descriptivo, pues permite identificar las características del personal y los factores que intervienen en su comportamiento organizacional. Así también es explicativo, porque permitirá conocer las causas que detonan reacciones negativas en el desempeño laboral del personal de la C.A.P.S.C.H.

#### **4.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La hipótesis es un aspecto importante en el proceso de investigación, puesto que es el medio para tratar de dar respuesta al problema que se plantea en la investigación. Por lo que es necesario la formulación de suposiciones, de acuerdo a los conocimientos teóricos y empíricos que existen sobre los hechos o fenómenos que dieron origen a la investigación.

De acuerdo con diferentes autores, el concepto de hipótesis es:

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría

existente y deben formularse a manera de proposiciones.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.104)

“Una hipótesis es una suposición científicamente fundamentada y novedosa acerca de las relaciones y nexos existentes de los elementos que conforman el objeto de estudio y mediante la cual se le da solución al problema de investigación y que constituye lo esencial del modelo teórico concebido.” (Cortes e iglesias, 2004, p. 22)

“Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis.” (Bernal, 2010, p.137)

De acuerdo a lo anterior y continuando con el proceso de nuestra investigación, se propone como hipótesis lo siguiente:

Mediante un programa sobre aspectos motivacionales, comunicación, liderazgo, manejo de emociones y estrés, mejoraran las condiciones del trabajo, y el comportamiento organizacional de la CAPSCH, permitiendo con esto, mejorar el desempeño del personal.

#### **4.3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN A ESTUDIAR**

Para la realización del presente estudio la población se compone de veinte personas, que comprende el total del personal que labora en la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, de los cuales existen 5 mujeres y 15 hombres, la mayoría son jóvenes, comprendidos entre la edad de 28 a 52 años.

Las auditorias que se realizan son específicamente a obra pública, por lo que el personal es dividido por áreas específicas, siendo la financiera y técnica, existiendo 8 auditores y un jefe de área, encargados de verificar y analizar la parte financiera de las auditorias; y, 5 auditores, 3 supervisores de obra y un jefe de área, encargados de revisar y analizar la parte técnica de las auditorias. El contralor cuenta con una secretaria y, se encarga de verificar el

trabajo realizado por el personal, y que se entregue de forma veraz y oportuna, corrigiendo si es el caso, el trabajo realizado.

Dentro del personal técnico que labora en la contraloría, se encuentran Ingenieros y Arquitectos, y el personal financiero está compuesto por Contadores, Licenciados en Administración de Empresas y un Abogado.

#### **4.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.175)

Bernal (2010), complementa un poco más la información anterior y nos dice:

“Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Bernal, 2010, p.161)

De acuerdo a lo anterior, el tamaño de la muestra, en nuestro tema de investigación, es el total de la población, puesto que el número de personas que laboran en la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, es pequeño. Por lo anterior, se realiza encuestas a 19 personas y se entrevista a una, siendo éste el Contralor.

#### **4.5. SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN:**

La recopilación de la información es un aspecto muy importante, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio. Así también, es muy útil para entender los motivos subyacentes y las razones internas del comportamiento humano.

Existen diferentes técnicas para recopilar la información del tema de investigación, Hernández, Fernández & Baptista (2014), nos dice que, desde el momento de ingresar al campo de investigación, solo con el hecho de observar lo que ocurre, estamos recolectando y analizando datos.

“La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.” (Bernal, 2010, p.113)

Retomando lo que nos dice Bernal (2010), y de acuerdo al tema que nos ocupa, una de las técnicas a utilizar, es la encuesta, la cual consiste en realizar una serie de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

La entrevista, definida por Hernández, Fernández & Baptista (2014), como una reunión para conversar e intercambiar información referente a un tema en específico, entre una persona y otra u otras, y se dividen en: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

En las entrevistas estructuradas, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta, en las semiestructuradas, se basan en una guía y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales obtener mayor información y en las entrevistas no estructuradas se fundamentan en una guía y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

La observación, es otra de las técnicas a utilizar, y debemos tomar en cuenta que es muy diferente a ver, puesto que para observar tenemos que utilizar todos nuestros sentidos.

Hernández, Fernández & Baptista (2014), coincide con varios autores, y nos menciona algunos elementos que podemos observar, estos son: el entorno, el ambiente social y humano, actividades individuales o colectivas, artefactos que utilizan, hechos relevantes y retratos humanos.

La revisión documental, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), nos sirve para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal.

“Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.415)

#### 4.6. DISEÑO DE LAS TÉCNICAS

A continuación, se presenta el modelo del cuestionario por aplicar:



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-1**  
**CUESTIONARIO**



El objetivo del presente cuestionario es obtener información respecto al comportamiento organizacional dentro de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chiapas. La información obtenida será utilizada de forma confidencial.

Fecha: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

#### **PROPÓSITO**

1. ¿Conoce la misión de la organización donde labora?

(1) (2) (3) (4) (5)

2. ¿Sabe la visión de la organización?

(1) (2) (3) (4) (5)

3. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización?

(1) (2) (3) (4) (5)

#### **ESTRUCTURA**

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto:

(1) (2) (3) (4) (5)

2. La división de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento de la organización:

(1) (2) (3) (4) (5)

3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades

(1) (2) (3) (4) (5)

4. La organización frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono

(1) (2) (3) (4) (5)

5. El personal con el que cuenta la organización es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades:

(1) (2) (3) (4) (5)

6.- Cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las actividades propias de su puesto:

(1) (2) (3) (4) (5)

### **RELACIONES**

1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente

(1) (2) (3) (4) (5)

2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena:

(1) (2) (3) (4) (5)

3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas:

(1) (2) (3) (4) (5)

4. La organización brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo:

(1) (2) (3) (4) (5)

5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio:

(1) (2) (3) (4) (5)

### **RECOMPENSAS**

1. Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo:

(1) (2) (3) (4) (5)

2. La organización recompensa al personal por un trabajo bien hecho:

(1) (2) (3) (4) (5)

3. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte:

(1) (2) (3) (4) (5)

4. La organización ofrece incentivos para incrementar el desempeño:

(1) (2) (3) (4) (5)

5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la organización:

(1) (2) (3) (4) (5)

### **LIDERAZGO**

1. El contralor y jefes de área supervisan las actividades que realizan los empleados:

(1) (2) (3) (4) (5)

2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos:

(1) (2) (3) (4) (5)

3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo:

(1) (2) (3) (4) (5)

4. Considero que la capacitación que me brinda la organización es la adecuada para desempeñarme de mejor manera:

(1) (2) (3) (4) (5)

5. La organización permite la toma de decisiones por parte de los empleados:

(1) (2) (3) (4) (5)

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!

A continuación, se presenta el modelo de entrevista por aplicar:



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-1**



**ENTREVISTA**

El objetivo de la presente entrevista es obtener información respecto al comportamiento organizacional dentro de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chiapas.

La información obtenida será utilizada de forma confidencial.

Fecha: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto?

2.- ¿Se siente motivado en su ambiente de trabajo?

3.- ¿Qué opina de sus colaboradores en la organización?

4.- ¿Qué tan motivados están?

5.- ¿Sabe cuáles son las necesidades de sus colaboradores para tener un mejor desempeño en sus funciones?

6.- ¿Qué le gustaría que cambiaran ellos?

7.- ¿Qué tipo de incentivo o recompensa se ofrecen a sus colaboradores para motivarlos?

8.- ¿Cómo considera la comunicación que tiene con sus colaboradores?

9.- ¿De qué manera estimula la comunicación entre jefes y personal?

10.- ¿Cómo describiría el trato que le da a sus colaboradores?

11.- ¿Considera oportuno llevar a cabo un programa motivacional, con el propósito de mejorar el desempeño laboral dentro de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero?

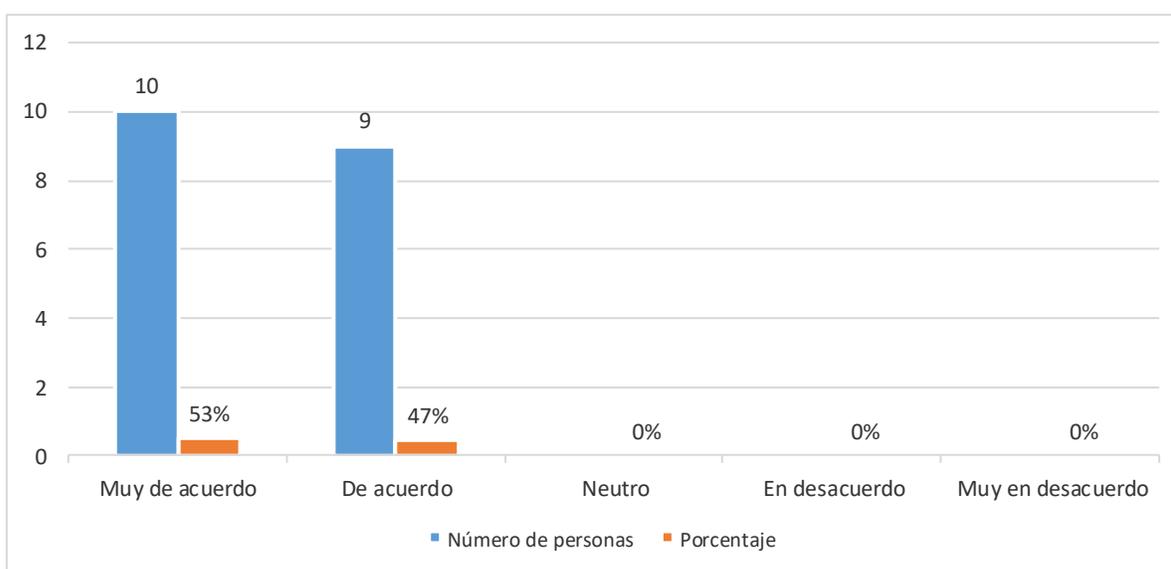
12.- ¿Toma en cuenta la opinión de su personal respecto alguna situación o problema que se le presente?

## 4.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### PROPÓSITO

1.- ¿Conoce la misión de la organización donde labora?

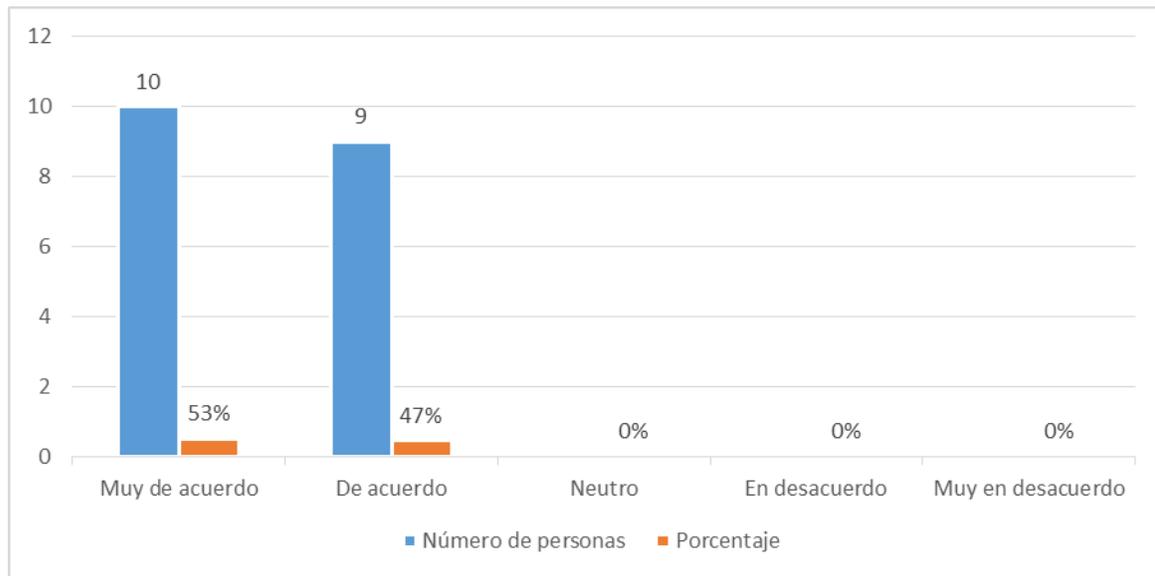
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	10	9	0	0	0
Porcentaje	53%	47%	0%	0%	0%



De un total de 19 personas encuestadas, el 53% que corresponde a 10 personas, nos dicen que están muy de acuerdo en conocer la misión y el 47% que corresponde a 9 personas, nos dicen que están de acuerdo en conocer la misión de la organización. Por lo anterior, podemos decir que la organización tiene bien definida cuál es su misión, lo que permite que los colaboradores conozcan el porqué de la existencia de la organización, y así realizar el trabajo encaminados a conseguir las metas.

## 2. ¿Sabe la visión de la organización?

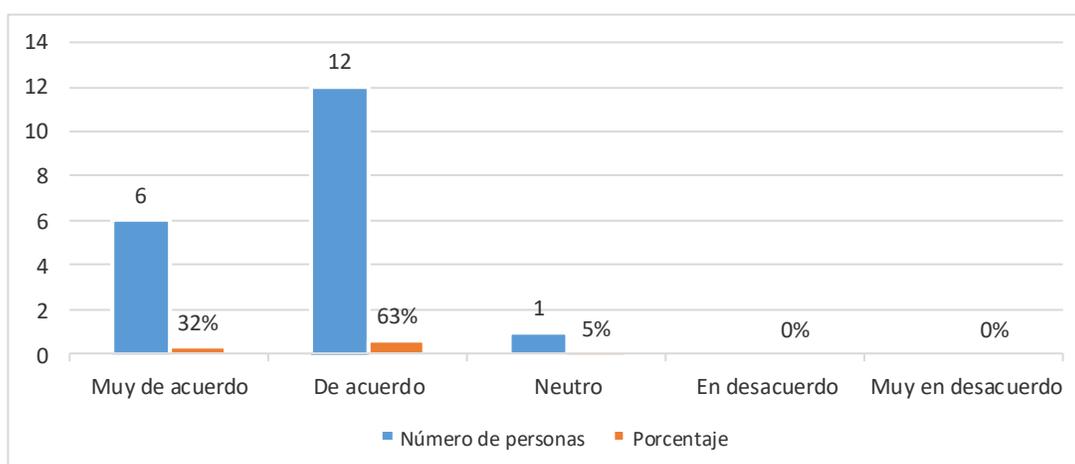
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	10	9	0	0	0
Porcentaje	53%	47%	0%	0%	0%



De un total de 19 personas encuestadas, el 53% que corresponde a 10 personas, nos dicen que están muy de acuerdo en conocer la visión y el 47% que corresponde a 9 personas, nos dicen que están de acuerdo en conocer la visión de la organización. Por lo anterior, podemos decir que la organización tiene bien definida cuál es su visión, lo que permite que los colaboradores puedan desempeñar de mejor manera en su área de trabajo, puesto que todos los esfuerzos están enfocados hacia un mismo camino.

3. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	6	12	1	0	0
Porcentaje	32%	63%	5%	0%	0%

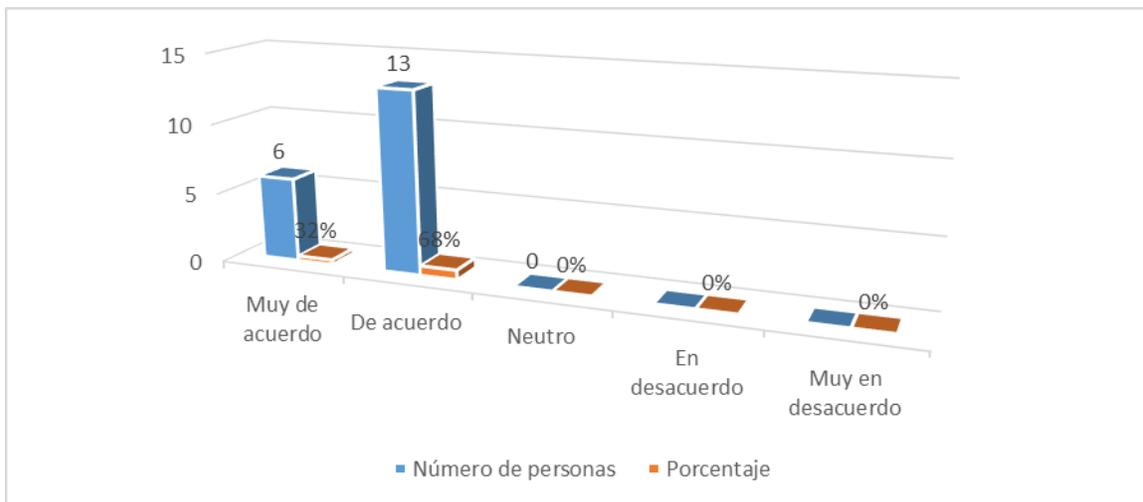


De un total de 19 personas encuestadas, el 32% que corresponde a 6 personas, nos dicen que están muy de acuerdo, el 63% que corresponde a 12 personas, nos dicen que están de acuerdo, y el 5% que corresponde a 1 persona, contesta Neutro. Por lo anterior, podemos decir que las actividades que realizan los trabajadores si están acorde a los objetivos de la organización, por lo que, al desempeñarse en el área de trabajo, ayudan a cumplir con las metas que tiene plasmada la organización.

## ESTRUCTURA

### 1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto:

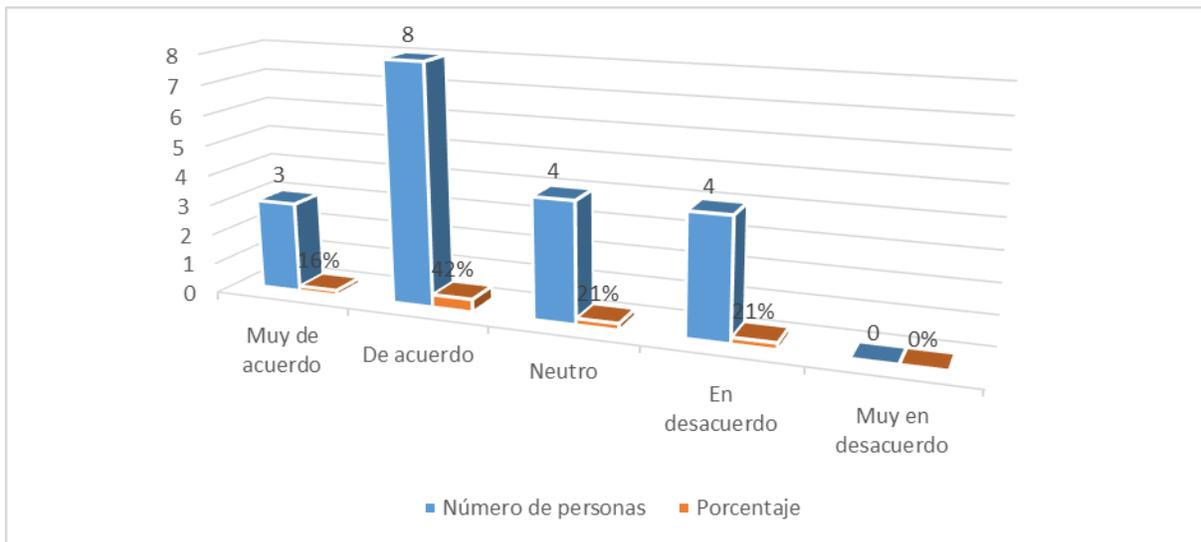
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	6	13	0	0	0
Porcentaje	32%	68%	0%	0%	0%



De acuerdo a las encuestas realizadas, el 32% que corresponde a 6 personas, responden Muy de acuerdo, el 68% que corresponde a 13 personas, responden de acuerdo. Por lo anterior podemos definir que el personal realiza sus actividades como deben de ser, dentro de su área de trabajo, por lo que el puesto es el apropiado para cada uno de ellos.

2. La división de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento de la organización:

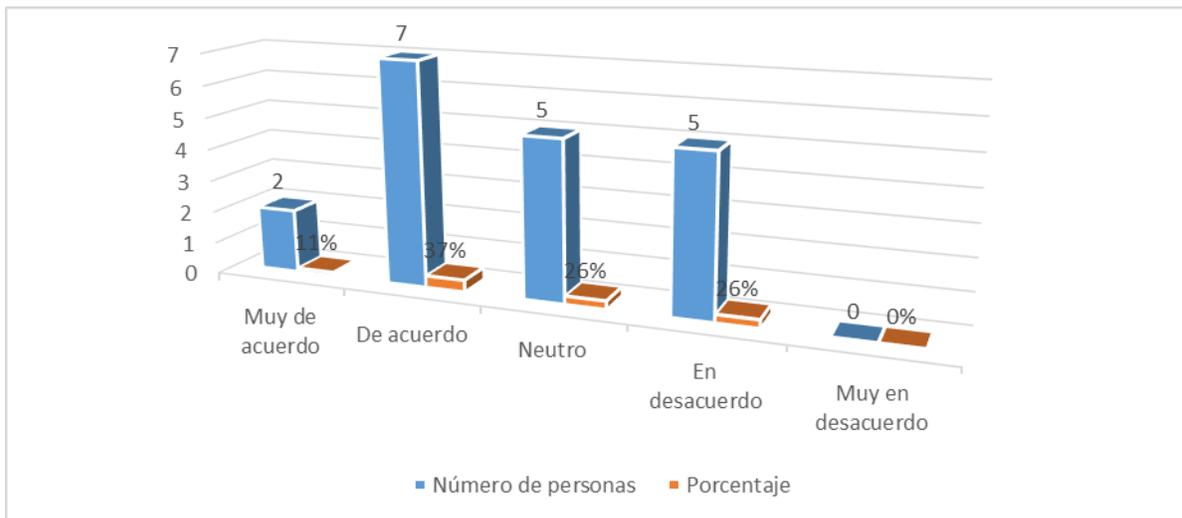
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	3	8	4	4	0
Porcentaje	16%	42%	21%	21%	0%



Los encuestados manifestaron que el 16% están muy de acuerdo, el 42% están de acuerdo, el 21% neutro y el 21% se encuentran en desacuerdo. Por lo anterior, podemos concluir que en la organización es importante que exista la división de trabajo para que se puedan cumplir con las actividades asignadas, sin embargo, por lo que se observó en el área, entre los neutros y en desacuerdo suman 42%, reflejando con esto, que para ellos no existe tal división de trabajo, saturando de actividades a algunos de los colaboradores, no existiendo apoyo para ellos.

### 3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades

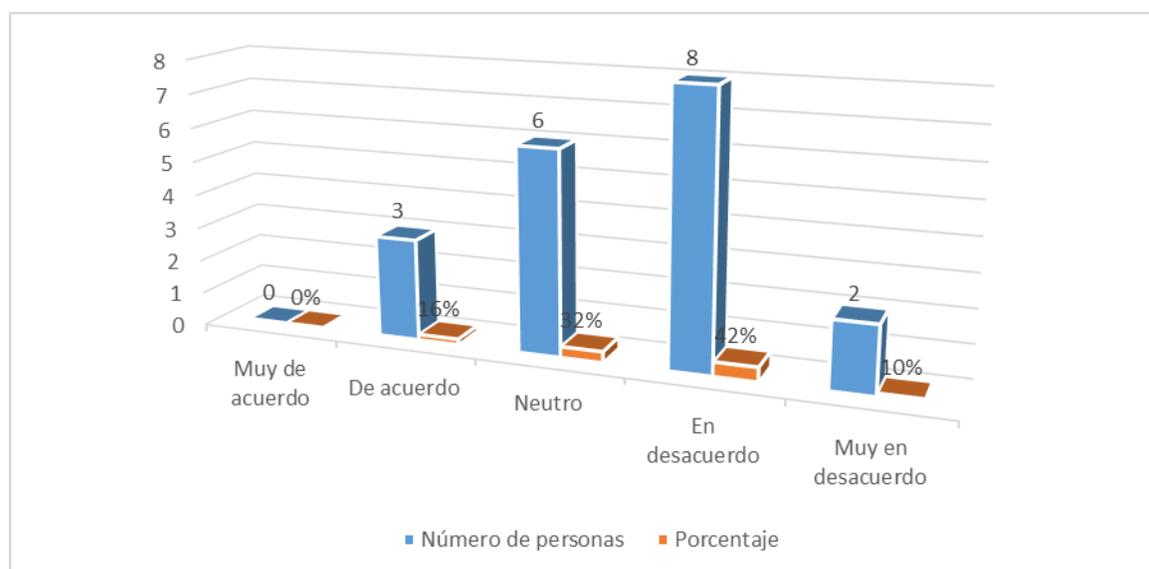
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	2	7	5	5	0
Porcentaje	11%	37%	26%	26%	0%



El 11% de los encuestados responde que está muy de acuerdo, el 37% contesta que está de acuerdo, el 26% contesta de manera neutra y el 26% responde estar en desacuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que las capacidades de cada trabajador varían, por lo tanto, algunos desarrollan al máximo sus habilidades, y otros sienten que tienen otras habilidades que no pueden desarrollar en el área donde se encuentran, así también existe personal que prefiere reservar sus comentarios acerca del tema. Por lo anterior, podemos deducir que la organización necesita verificar que el personal se encuentre en el área correcta, porque puede suceder que el personal se pueda desarrollar de manera más eficiente en otra área, desarrollando todas sus habilidades.

4. La organización frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono

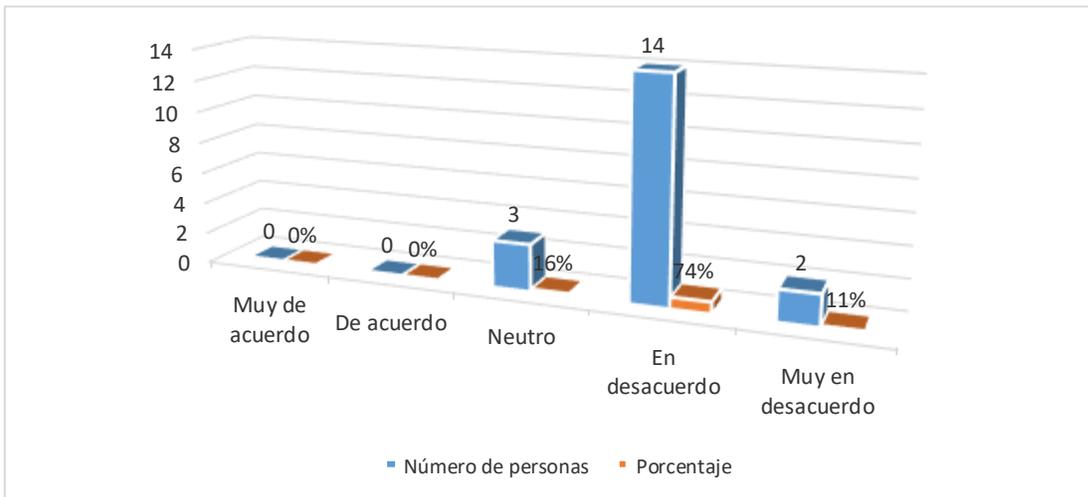
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	3	6	8	2
Porcentaje	0%	16%	32%	42%	10%



El 16% se encuentra de acuerdo, el 32% contesta de manera neutra, el 42% está en desacuerdo y el 10% está muy en desacuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que la organización tiene muy baja rotación de personal, puesto que 3 personas si han participado en la rotación, las demás, se presume que han permanecido en su área de trabajo desde que iniciaron sus actividades en la organización. Por lo tanto, existe trabajo monótono en el área.

5. El personal con el que cuenta la organización es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades:

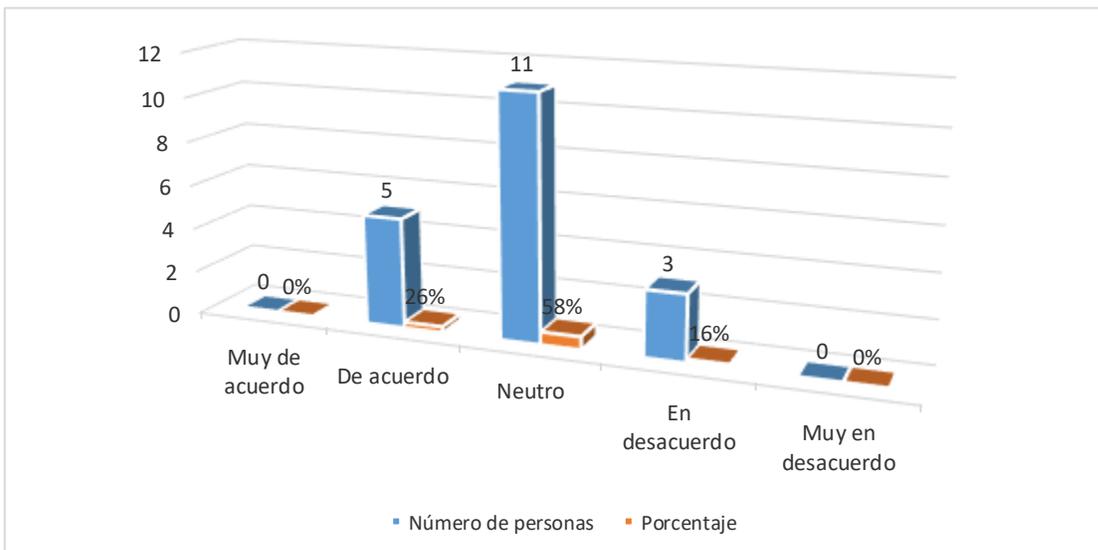
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	3	14	2
Porcentaje	0%	0%	16%	74%	11%



El 16% de los encuestados responden de manera neutra, el 74% responde que se encuentra en desacuerdo y el 11% responde muy en desacuerdo. De acuerdo al resultado obtenido, nos damos cuenta que el área no cuenta con el personal suficiente para elaborar todas las actividades, o caso contrario, cuenta con éste, pero no se desempeñan de manera eficiente, produciendo rezago de trabajo y por tal motivo no se puede cumplir con las metas que se tienen establecidas.

6.- Cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las actividades propias de su puesto:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	5	11	3	0
Porcentaje	0%	26%	58%	16%	0%

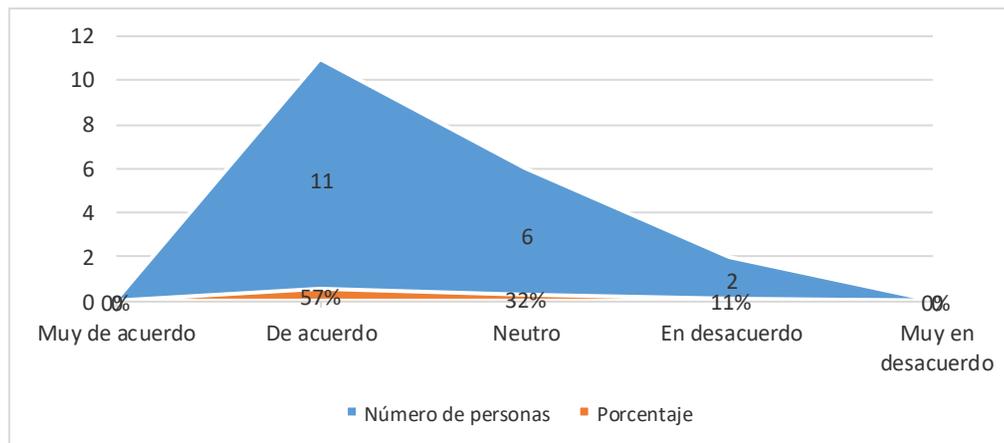


El 26% de los encuestados comentó estar de acuerdo, el 58% comentó neutro y el 16% comentó estar en desacuerdo. Por lo anterior, nos podemos dar cuenta que los colaboradores prefieren no comentar acerca de eso, por lo que se presume que les entregan el material para realizar las actividades, aunque no de acuerdo a los requerimientos.

## RELACIONES

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente:

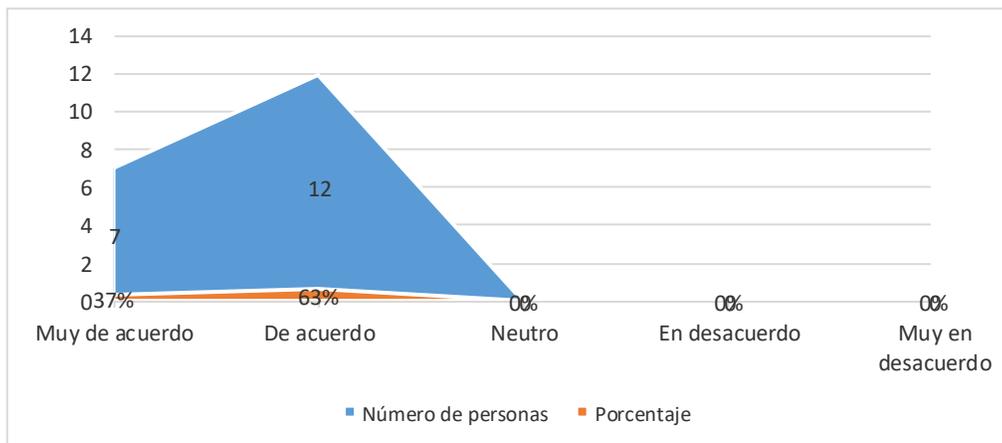
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	11	6	2	0
Porcentaje	0%	57%	32%	11%	0%



El 57% de los encuestados comentaron estar de acuerdo, el 32% comentó neutro y el 11% comentó estar en desacuerdo con la pregunta planteada. De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que si existe comunicación entre jefes y personal, sin embargo, no es la suficiente, por lo que se debe fomentar la comunicación entre los jefes y el personal de manera ascendente y descendente, para cumplir con las actividades, puesto que, si no existe una buena comunicación, las actividades pueden tomar un camino equivocado, y no entregar un trabajo eficiente a la Dirección.

2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena:

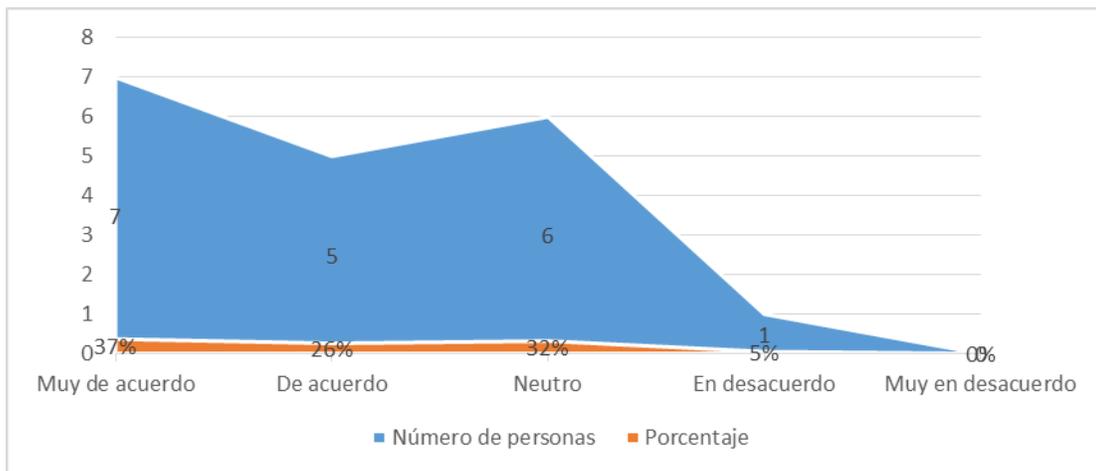
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	7	12	0	0	0
Porcentaje	37%	63%	0%	0%	0%



El 37% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo y el 63% dijo estar de acuerdo con la pregunta que se plantea. Por lo anterior, podemos decir que existe armonía entre el personal que se encuentra laborando en el área. Puesto que todos confían en sus compañeros de trabajo, logrando un clima laboral agradable entre ellos.

3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas:

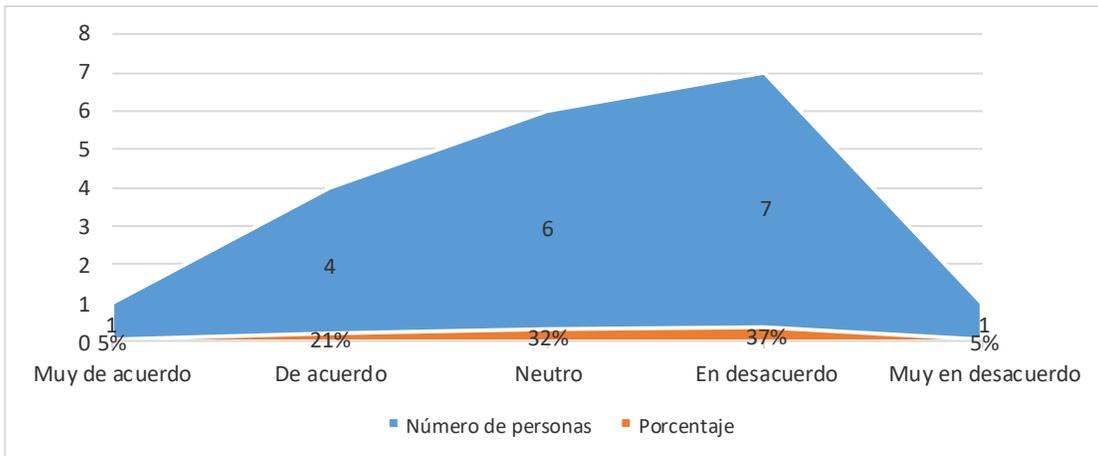
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	7	5	6	1	0
Porcentaje	37%	26%	32%	5%	0%



El 37% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo, el 26% contestó estar de acuerdo, mientras que el 32% contestó neutro y el 5% dijo estar en desacuerdo. Por lo anterior, se puede observar que el trabajo en equipo en ésta área de trabajo, es indispensable, puesto que, si alguno de ellos no avanza con su trabajo, los otros tampoco pueden avanzar, impidiendo que se puedan terminar las actividades asignadas.

4. La organización brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo:

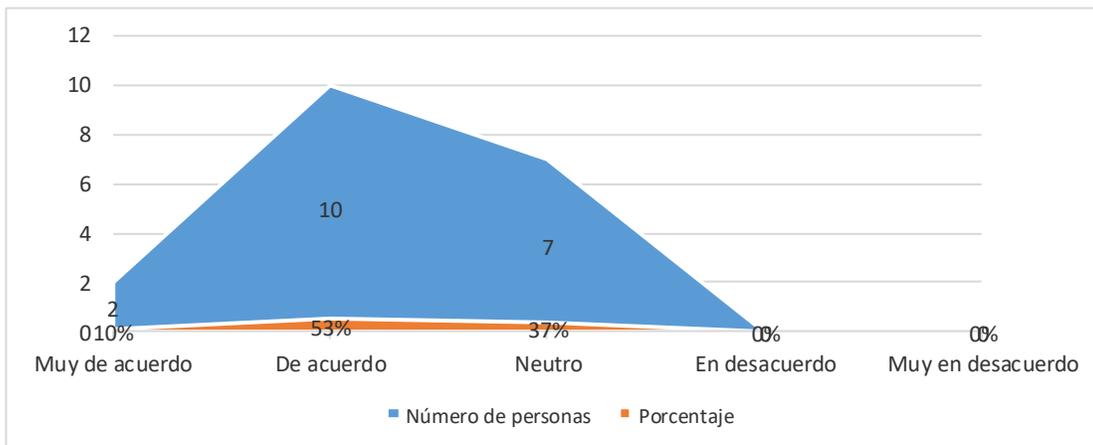
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	1	4	6	7	1
Porcentaje	5%	21%	32%	37%	5%



De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el 5% dijo estar muy de acuerdo, el 21% dijo estar de acuerdo, el 32% contestó neutro, el 37% dijo estar en desacuerdo y el 5% dijo estar muy en desacuerdo. Por lo anterior, nos podemos dar cuenta que el personal siente que la organización no le brinda la oportunidad de aprender y aumentar su desarrollo laboral. Lo anterior, ocasiona que bajen los niveles de desempeño, y que la organización no pueda obtener un trabajo más eficiente por parte del personal.

5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	2	10	7	0	0
Porcentaje	10%	53%	37%	0%	0%

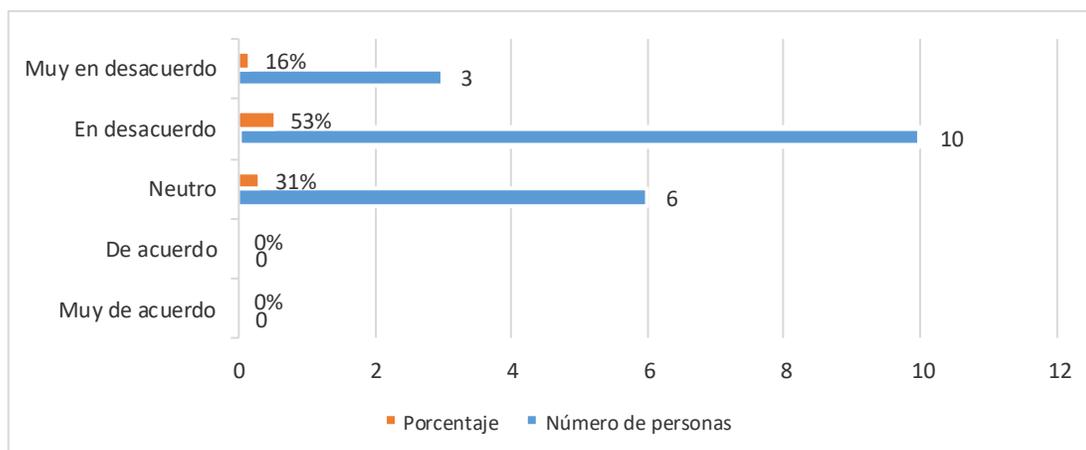


De las encuestas realizadas, el 10% contestó estar muy de acuerdo, el 53% dijo estar de acuerdo y el 37% contesta neutro. Por lo anterior, se concluye que el ambiente laboral es satisfactorio, aunque en ocasiones se torna un poco tenso, es por eso que el personal prefiere no opinar al respecto.

## RECOMPENSAS

1.- Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo:

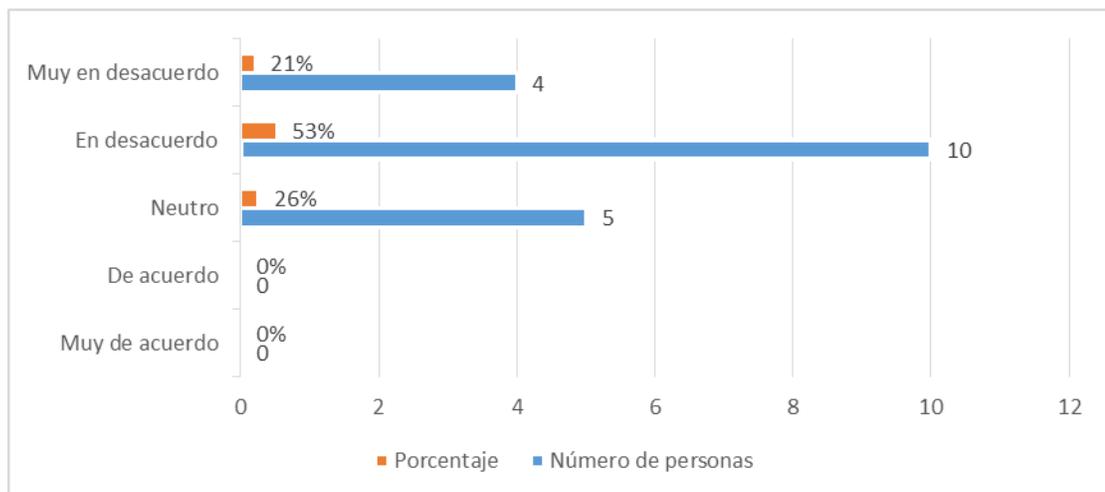
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	6	10	3
Porcentaje	0%	0%	31%	53%	16%



El 16% de los encuestados dijo estar muy en desacuerdo, el 53% dijo estar en desacuerdo y el 31% contesta neutro. De acuerdo a los resultados obtenidos, nos podemos dar cuenta que no existe una retroalimentación por parte de los jefes, cuando se elabora el trabajo correctamente, lo que puede causar el desánimo del personal, al no sentir valorado el trabajo que realiza. Por lo tanto, es de vital importancia que los jefes le brinden la confianza necesaria a cada uno de ellos.

2.- La organización recompensa al personal por un trabajo bien hecho:

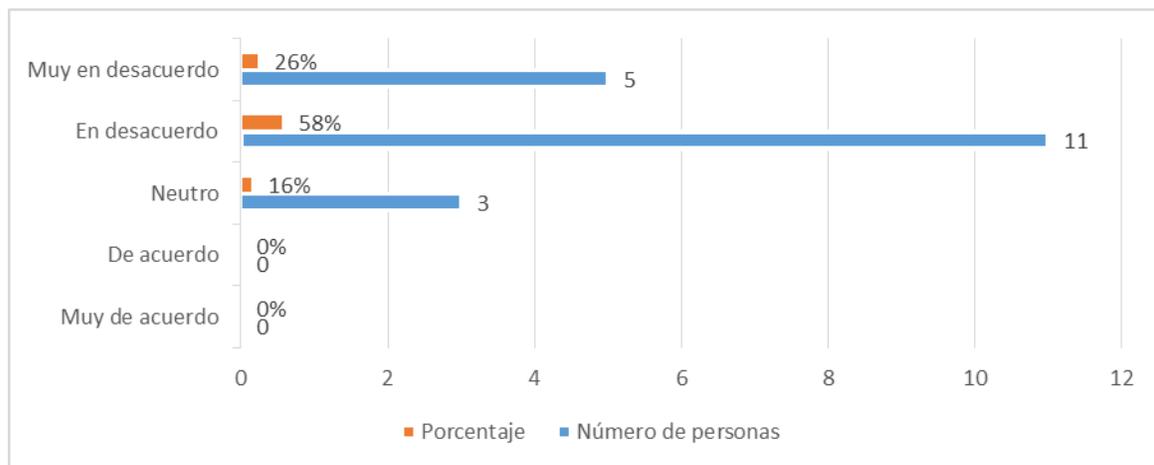
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	5	10	4
Porcentaje	0%	0%	26%	53%	21%



El 21% de los encuestados dijo estar muy en desacuerdo, el 53% dijo estar en desacuerdo y el 26% contestó neutro. Por lo anterior, se concluye que la organización no recompensa al personal por un trabajo bien hecho, lo que ocasiona mucha insatisfacción y bajo rendimiento, hay que recordar que la motivación es una de las maneras más importantes para que el personal aumente su rendimiento laboral dentro de las actividades en su área de trabajo.

3.- He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte:

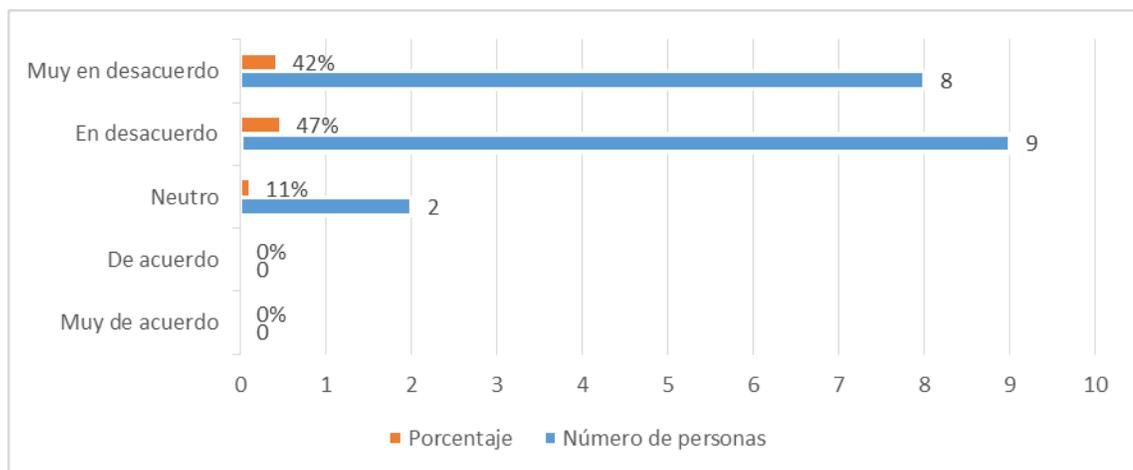
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	3	11	5
Porcentaje	0%	0%	16%	58%	26%



El 26% de los encuestados dijo estar muy en desacuerdo, el 58% dijo estar en desacuerdo y el 16% contestó neutro. Por lo anterior, se concluye que la organización no reconoce el esfuerzo que realiza el personal al desarrollar sus actividades, como consecuencia de este problema, el personal no muestra disponibilidad cuando se requiere un trabajo urgente. Recibir algún reconocimiento o premio por el buen trabajo realizado es una manera de motivar al personal para que den mejores resultados en sus actividades.

4.- La organización ofrece incentivos para incrementar el desempeño:

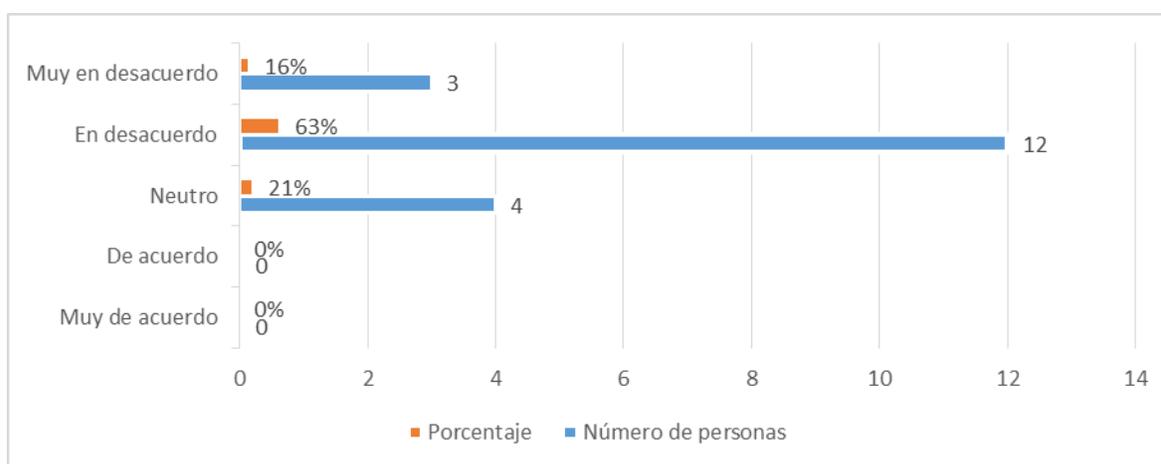
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	2	9	8
Porcentaje	0%	0%	11%	47%	42%



El 42% del personal encuestado dijo estar muy en desacuerdo, el 47% dijo estar en desacuerdo y el 11% contestó neutro. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que la organización no ofrece incentivos al personal, lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento por parte éstos al realizar sus actividades.

5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la organización:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	0	4	12	3
Porcentaje	0%	0%	21%	63%	16%

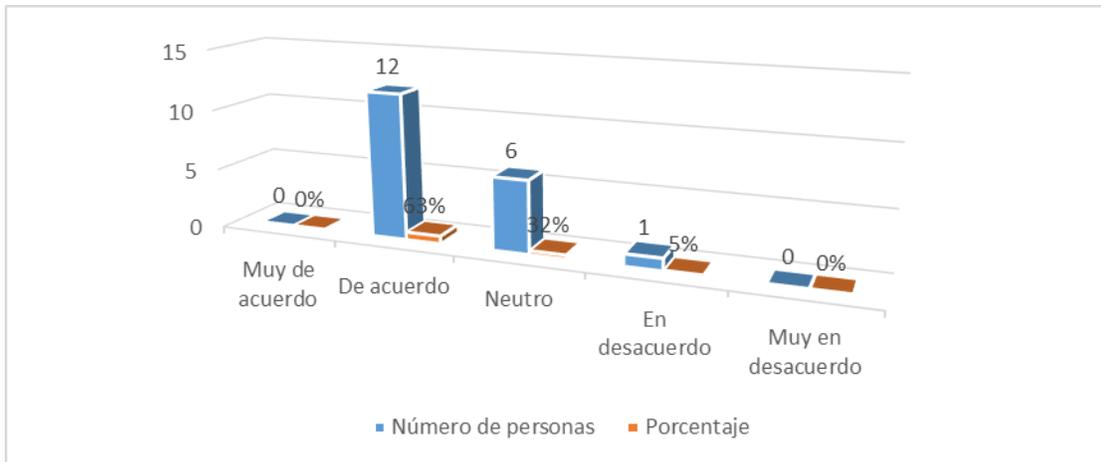


El 16% de los encuestados dijo estar muy en desacuerdo, el 63% dijo estar en desacuerdo y el 21% contestó neutro. Por lo anterior, podemos concluir que la organización no cuenta con actividades extra laborales, que ayuden al trabajador a no caer en la monotonía o en el estrés laboral, y que motive a seguir en la organización desempeñándose de una mejor manera.

## LIDERAZGO

1.- El contralor y jefes de área supervisan las actividades que realizan los empleados:

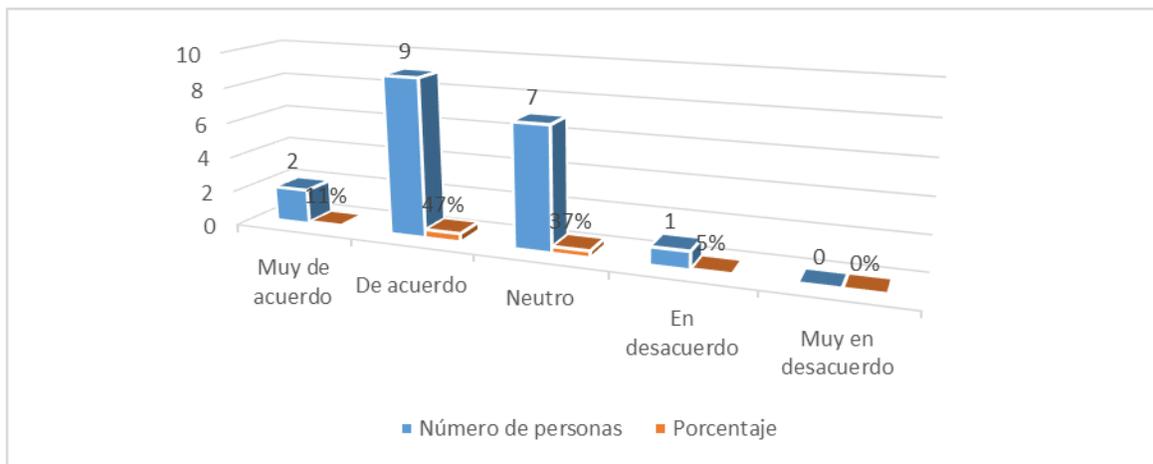
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	12	6	1	0
Porcentaje	0%	63%	32%	5%	0%



El 63% dijo estar de acuerdo, el 32% contestó neutro y el 5% dijo estar en desacuerdo. Por lo anterior se puede decir que los jefes supervisan el trabajo que realiza el personal, lo que ayuda a dar cumplimiento a las metas en el tiempo establecido, pero no siempre sucede esto, puesto que se observa que existe personal que se encuentra saturado de trabajo lo que impide cumplir con todo al mismo tiempo.

2.- Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos:

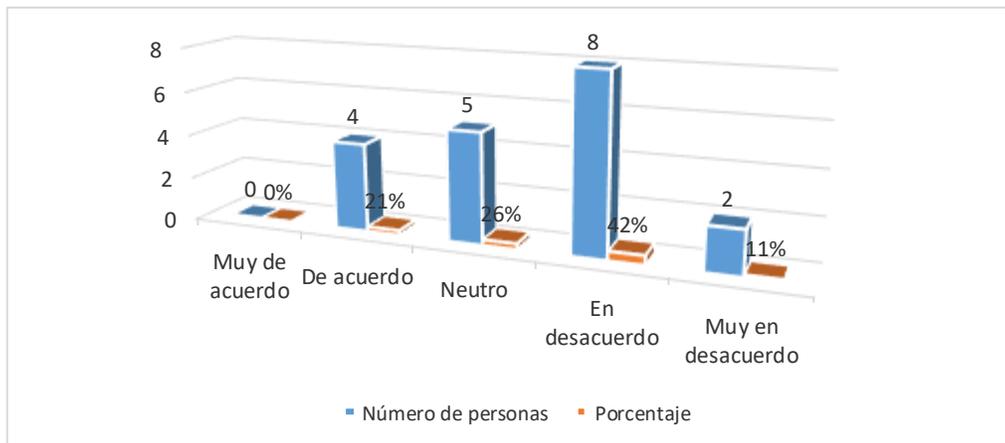
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	2	9	7	1	0
Porcentaje	11%	47%	37%	5%	0%



El 11% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo, el 47% dijo estar de acuerdo, el 37% contestó neutro y el 5% dijo estar en desacuerdo. De acuerdo a los resultados encontramos que el personal cuenta con el espíritu de liderazgo, puesto que, al aportar nuevos conocimientos a sus compañeros, agiliza la realización del trabajo, lo que beneficia a la organización al desarrollar sus actividades.

3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo:

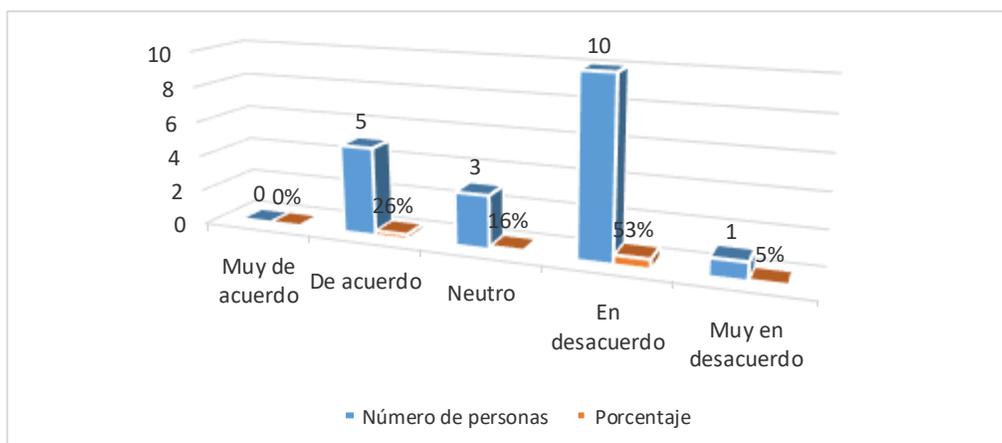
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	4	5	8	2
Porcentaje	0%	21%	26%	42%	11%



El 21% de los encuestados dijo estar de acuerdo, el 26% contestó neutro, el 42% dijo estar en desacuerdo y el 11% dijo estar muy en desacuerdo. Por lo anterior, nos damos cuenta que el personal no expresa sus ideas sobre el mejoramiento del trabajo o de las actividades a realizar, es decir, el personal solo recibe órdenes de los jefes para realizar las actividades que tienen asignadas.

4. Considero que la capacitación que me brinda la organización es la adecuada para desempeñarme de mejor manera:

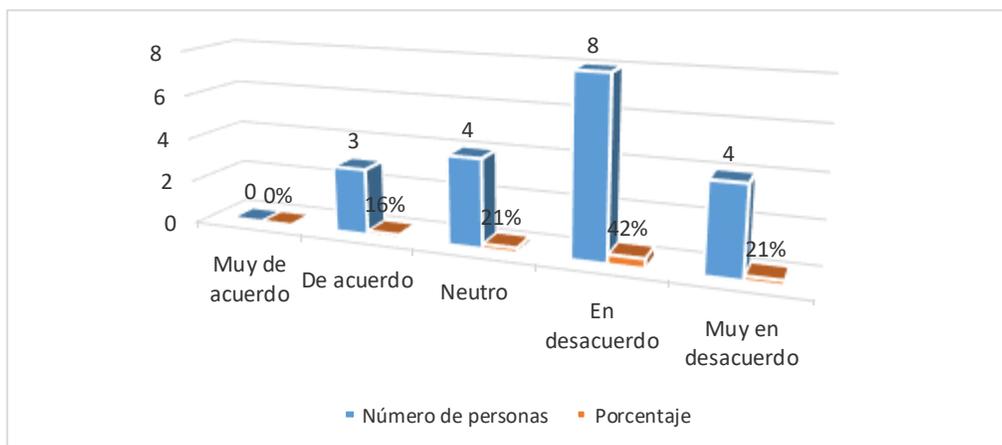
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	5	3	10	1
Porcentaje	0%	26%	16%	53%	5%



El 26% de los encuestados dijo estar de acuerdo, el 16% contestó neutro, el 53% dijo estar en desacuerdo y el 5% dijo estar muy en desacuerdo. El personal recibe capacitación, pero de acuerdo con información del mismo personal, la capacitación que reciben no satisface las necesidades que tienen en el área de trabajo, por lo que es necesario brindarles constantes capacitaciones que estén de acuerdo a las necesidades del personal, para que ellos desempeñen de mejor manera sus actividades.

5.- La organización permite la toma de decisiones por parte de los empleados:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Número de personas	0	3	4	8	4
Porcentaje	0%	16%	21%	42%	21%



El 16% de los encuestados dijo estar de acuerdo, el 21% contestó neutro, el 42% dijo estar en desacuerdo y el 21% dijo estar muy en desacuerdo. Por lo anterior, se puede observar que el personal no cuenta con la libertad para tomar decisiones, lo que afecta a la organización, al no aprovechar el conocimiento y la experiencia que tiene el personal para tomar mejores decisiones, cuando el personal participa en la toma de decisiones, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para ellos, el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

## **Resultado de la entrevista realizada**

Aunado a lo anterior, se realizó una entrevista al contralor del área, obteniendo los siguientes resultados:

1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto? Las actividades que realizó en la Contraloría es supervisar, coordinar y dirigir auditorias, dar atención a las quejas y denuncias interpuestas por la ciudadanía en el área de obra pública.

2.- ¿Se siente motivado en su ambiente de trabajo? Si

3.- ¿Qué opina de sus colaboradores en la organización? Que es gente profesional que día con día trata de superarse, es gente preparada, con buen ambiente de trabajo, todos colaboran y están dispuestos a apoyar.

4.- ¿Qué tan motivados están? Si existe motivación y por cuestiones ajenas al trabajo, en ocasiones bajan el nivel de atención, pero se recupera con el tiempo.

5.- ¿Sabe cuáles son las necesidades de sus colaboradores para tener un mejor desempeño en sus funciones? El sueldo y mejorar en aspectos de categorías que tiene cada uno, que el personal sea reconocido de acuerdo a sus actitudes.

6.- ¿Qué le gustaría que cambiaran ellos? Que siempre estuvieran motivados y dispuestos a trabajar sin necesidad de llamar la atención. Que tengan la iniciativa sin tener que presionar al personal.

7.- ¿Qué tipo de incentivo o recompensa se ofrecen a sus colaboradores para motivarlos? El incentivo seria la satisfacción de servir al público en general, y en medida de lo posible apoyarlos con sus necesidades en cuanto a la flexibilidad de dar tiempos por algún problema personal que se les pueda presentar.

8.- ¿Cómo considera la comunicación que tiene con sus colaboradores? Considero que es buena, tratando de respetar las líneas de mando con los jefes de área y los auditores.

9.- ¿De qué manera estimula la comunicación entre jefes y personal? Llamándolos y comentándoles los asuntos y temas que son instruidos para involucrarlos en las actividades que se realizan, para que el personal este enterado de todo lo que pasa, que se hace y estar informados.

10.- ¿Cómo describiría el trato que le da a sus colaboradores? Considero que bien.

11.- ¿Considera oportuno llevar a cabo un programa motivacional, con el propósito de mejorar el desempeño laboral dentro de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero? Si es bueno para ayudar al personal, el tener incentivos motivacionales siempre es bueno.

12.- ¿Toma en cuenta la opinión de su personal respecto alguna situación o problema que se le presente? Sí, siempre es importante tomar en cuenta al personal.

#### **4.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los colaboradores y la entrevista realizada al contralor, donde se evalúa diferentes factores como la comunicación, la motivación, el liderazgo, entre otros, se determina que éstos influyen de manera importante en el desempeño del personal.

Al analizar las condiciones en la que labora el personal de la contraloría, se descubrió que también existen otros factores importantes que influyen en el desempeño del personal, éstos son los higiénicos, como lo nombra Herzberg, en su teoría de los dos factores, o primarios como se nombra en la teoría de Maslow. Pues las instalaciones y el ambiente en el que trabaja el personal, no satisface las necesidades que se tienen. Comprobando una parte de la hipótesis, al decir que es necesario mejorar las condiciones del trabajo.

Al realizar el análisis de las encuestas, encontramos que, en el personal, se percibe una monotonía laboral constante sin desafío alguno; Por lo tanto, nos damos cuenta que, en la

organización, no existe la variedad o motivación al desempeñarse, y se confirma lo que dice Chiavenato:

“Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.”  
(Chiavenato, 2009, p.236)

La falta de motivación en el personal, se confirma al darnos cuenta que no reciben ningún tipo de incentivos, en la entrevista realizada al contralor, él nos dice que el incentivo es la satisfacción de servir al público en general, y también reconoce la falta de motivación que existe en el área, al decir que a él le gustaría que su personal estuviera más motivado al realizar las actividades que se tienen encomendadas.

Cabe recordar que la motivación para el personal es fundamental para el desarrollo de sus actividades, por lo que se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo. Incluso Chiavenato, nos menciona que:

“Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva.” (Chiavenato, 2009, p.235)

En cuanto comunicación, podemos decir que el personal mantiene buena relación entre sus compañeros, sin embargo, se encontró que existe poca comunicación entre jefes y auditores y viceversa, por lo que es necesario, estimular la comunicación en el área, para lograr que exista confianza entre todo el personal. Puesto que la falta de comunicación influye en el desempeño del trabajador, Robbins y Judge nos dicen:

“Una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz.” (Robbing y Judge, 2009, p.351)

Los resultados, también demuestran falta de cercanía en los jefes, demostrando que existe una carencia de elementos primordiales de buenos líderes frente a la organización, por lo que es importante superar esta situación para el buen funcionamiento de la Contraloría.

Es evidente que en el área se encontraron diferentes problemas que afectan el comportamiento organizacional del personal, por lo tanto, se comprueba la hipótesis, puesto que es necesario mejorar las condiciones de trabajo y por ende, se mejorara el desempeño del personal.

## **CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Actualmente, las organizaciones independientemente del sector al que pertenezcan, están conscientes de la importancia del factor humano para el logro de sus objetivos. Sin embargo, son pocas las que aplican la motivación para la satisfacción laboral de sus trabajadores y la mejora del desempeño, ya que muchas ven esto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de la organización.

Hoy en día, los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en el área de trabajo, lo cual en un determinado momento las actividades se vuelven tediosas; puesto que, al no tener algún tipo de motivador, el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día, no se sienten bien con las actividades que realizan y por lo tanto se ve reflejado en su desempeño laboral.

De acuerdo a la investigación realizada, se considera que es importante mejorar la motivación en el área, puesto que, derivado de varios factores, el personal se encuentra desanimado e insatisfecho en la realización de sus actividades.

Robbins y Judge, (2009), mencionan que, para hacer los trabajos más motivantes, se debe llevar a la práctica el Modelo de las características del trabajo (MCT), que incluye la

rotación de puestos, diversificación del puesto, enriquecimiento del puesto, e incluso pueden existir arreglos de trabajo alternativos, como por ejemplo: horario flexible.

“Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos (o lo que muchos denominan hoy capacitación cruzada).” (Robbing y Judge, 2009, p.218)

Para cambiar el comportamiento organizacional de los trabajadores, y por ende el ambiente de trabajo, se propone un curso motivacional, donde todos los colaboradores de la CAPSCH, conozcan el valor de su trabajo, así también que exista motivación para realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente, y lograr un mejor desempeño.

“El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas.” (Chiavenato, 2009, P.236)

## **5.2. PROPUESTAS**

- Proveer al personal capacitaciones de forma más constantes sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se favorezca su desempeño laboral.
- Realizar una rotación de puestos, para incrementar la motivación de los colaboradores puesto que existe una variación de actividades, conocen a gente nueva y mejoran el ambiente laboral.
- Crear programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores se sientan motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.
- Qué los jefes tengan más comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tiene el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar las decisiones, y así los colaboradores realicen su trabajo con mayor seguridad.

Para desarrollar el primer punto, se propone realizar un curso de motivación, dirigido a todo el personal que compone la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico. Por lo que a continuación se presenta la propuesta:

**Nombre del curso:** Motivación laboral.

**Duración:** 24 horas.

**Objetivo:** Al realizar éste curso, el personal de la Contraloría de Auditoría Pública para el Sector Carretero e Hidráulico, podrá mejorar su comportamiento y su desempeño laboral.

**Temario:**

- Conceptos Básicos:
  - ✓ ¿Qué es la motivación?
  - ✓ Motivación laboral
  - ✓ Importancia
  
- Teorías y Modelos.
  - ✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
  - ✓ El modelo de McClelland.
  - ✓ Teoría de motivación e higiene de Herzberg.
  - ✓ Teorías X e Y de McGregor.
  
- Modelo de características del trabajo (MCT).
  - ✓ Dimensiones
  - ✓ Rediseño del trabajo:
    - Rotación de puestos
    - Diversificación del puesto
    - Enriquecimiento del puesto
  - ✓ Arreglos alternativos:
    - Horario flexible
    - Puestos compartidos
    - Teletrabajo
  - ✓ Involucramiento de los empleados
  - ✓ Recompensas
    - intrínsecas
  
- Otros Factores.

- ✓ Conciliación vida laboral-personal.
- ✓ Comunicación interna y clima laboral. Comunicación organizacional.
- ✓ El líder como agente motivador y como agente importante.
  - Concepto de liderazgo.
  - Estilos de liderazgo.
  - Prácticas de liderazgo.
  - El líder y su relación humana.
  - ¿Cómo liderar en equipo?
  - El líder motivador.

### **Planeación Administrativa:**

Derivado del convenio que tiene la Secretaría de la Función Pública del estado de Chiapas, con el Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, A.C. (IAP), el curso motivación se llevara a cabo en éste, el cual se encuentra ubicado en libramiento norte poniente número 2718, Ladera de la Loma, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

El tiempo programado para el curso consta de 3 fines de semana, el viernes con un horario de 6:00pm a 9:00 pm, con una duración de 3 horas, y el sábado de 9:00am a 2:00pm, con duración de 5 horas, incluyendo 30 minutos de descanso.

El curso será impartido por instructores internos del área de capacitación.

### **Materiales a utilizar:**

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Tóner hp 130A Negro
- ✓ Tóner hp 130A Magenta
- ✓ Tóner hp 130A Amarillo
- ✓ Multifuncional Hp pagewide 477
- ✓ Copias (listas de asistencia y material didáctico)
- ✓ Diplomas

- ✓ Marcadores
- ✓ Hojas blancas
- ✓ Lápices y lapiceros
- ✓ Borradores
- ✓ Extensiones
- ✓ Servicio de coffee break

**Fechas propuestas:** Del 02 al 23 de octubre del 2017.

**Cronograma de actividades:**

ACTIVIDADES	OCTUBRE												
	2	3	4	5	6	7	12	13	14	19	20	21	23
Autorización del curso													
Autorización del presupuesto													
Preparación de formatearía													
Preparación del material didáctico													
Preparación del lugar													
Registro de participantes													
Inicio de curso													
Desarrollo del curso													
Fin del curso													
Entrega de Diplomas													

**Desarrollo del curso:**

**Primer Sesión:**

Tarde del viernes: De 6:00 pm a 9:00 pm. (3 horas).

Temas: Conceptos Básicos:

- ✓ ¿Qué es la motivación?
- ✓ Motivación laboral
- ✓ Importancia

Actividades:

- ✓ Registro del personal.

- ✓ Bienvenida al personal
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Realizar una Encuesta de evaluación de la motivación laboral.
- ✓ Exposición de los temas.

Sábado: De 9:00 am a 2:00 pm. (5 horas).

Temas: Teorías y Modelos de motivación.

Actividades:

- ✓ Registro del personal.
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Exposición de los temas.
- ✓ Receso de 10:30 am a 11:00 am (30 minutos).

Segunda Sesión:

Tarde del viernes: De 6:00 pm a 9:00 pm. (3 horas).

Temas: Técnicas.

- ✓ Satisfacción laboral y motivación.
- ✓ Estrategias de motivación. La motivación como mecanismo

Actividades:

- ✓ Registro del personal.
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Exposición de los temas.

Sábado: De 9:00 am a 2:00 pm. (5 horas).

Temas:

- ✓ ¿Por qué y para qué motivar? Factores motivacionales en el contexto laboral.
- ✓ Técnicas de motivación.

Actividades:

- ✓ Registro del personal.
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Exposición de los temas.

- ✓ Receso de 10:30 am a 11:00 am (30 minutos).

### Tercera Sesión:

Tarde del viernes: De 6:00 pm a 9:00 pm. (3 horas).

#### Temas:

- ✓ Conciliación vida laboral-personal.
- ✓ Comunicación interna y clima laboral. Comunicación organizacional.

#### Actividades:

- ✓ Registro del personal.
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Exposición de los temas.

Sábado: De 9:00 am a 2:00 pm. (5 horas).

#### Temas:

- ✓ El líder como agente motivador y como agente importante.
  - Concepto de liderazgo.
  - Estilos de liderazgo.
  - Prácticas de liderazgo.
  - El líder y su relación humana.
  - ¿Cómo liderar en equipo?
  - El líder motivador.

#### Actividades:

- ✓ Registro del personal.
- ✓ Presentación del ponente.
- ✓ Exposición de los temas.
- ✓ Receso de 10:30 am a 11:00 am (30 minutos).

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando; (2006): “Administración de recursos humanos: para el alto desempeño”. México: Trillas. p.768.

Artículo 7, Reglamento Interior de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas, (24 de febrero 2016).

Bernal, César A.; (2010): “Metodología de la investigación”. Colombia, Pearson Educación, p.320

Chiavenato, Idalberto; (2000); “*Administración de recursos humanos*”; Colombia: McGraw-Hill/interamericana editores. p.699

Chiavenato, Idalberto; (2007); “*Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*”; México: McGraw-Hill/interamericana editores. p.500

Chiavenato, Idalberto; (2009); “*Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*”; México: McGraw-Hill/interamericana editores. p.546

Dessler Gary; (2009); “*Administración de recursos humanos*”; México: Pearson educación. p.832.

Dubrin, Andrew J; (2004); “*Fundamentos del comportamiento organizacional*”. México: Thomson Editores. p.359.

Dubrin, Andrew J; (2008); “*Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*”. México: Pearson educación. p.384.

Franklin Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario José; (2011); “*Comportamiento organizacional. Enfoque para américa latina*”. México: Pearson educación. p.568.

Fiedler Fred. E. y Chemers Martin M.; (2008); “*Liderazgo y Administración efectiva*. México: Trillas. p.181.

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., Konopaske Robert; (2011); “*Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*”; México, McGraw-Hill. p.569.

González Martin y Olivares Socorro; (2001); “*Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*”. México. Grupo Patricia editorial. p. 343.

Griffin Ricky W. y Moorhead Gregory; (2010); “*Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*”. México: Cengage Learning editores. p.581.

Guízar Montúfar, Rafael; (2013); “*Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*”. México, McGraw-Hill/interamericana editores, p.359.

Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr; (2009); “*Comportamiento organizacional*”. México: Cengage Learning editores. p.643.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar; (2014); “*metodología de la investigación*”. México, McGraw-Hill/interamericana editores, p.589.

Hernández y Rodríguez Sergio, Pulido Martínez Alejandro; (2011); “*Fundamentos de gestión empresarial, Enfoque basado en competencias*”. México, McGraw-Hill/interamericana editores, p.264.

Kinicki Angelo y Kreitner Robert; (2003) “*Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*”. México, McGraw-Hill/interamericana editores, p.469.

Manual de Organización General de la Secretaria de la Función Pública, 10 de abril de 2012.

Manual de Organización de la Secretaria de la Función Pública de Chiapas, septiembre 2002.

Michael, A. Hitt; (2006): “*Administración*”. México: Pearson educación. p.736.

Newstrom John W.; (2011): “*Comportamiento humano en el trabajo*”. México, McGraw-Hill/interamericana editores, p.547.

Naumov García Sergio Luis; (2011): “*Organización Total*”. México: McGraw-Hill/interamericana editores, p.436.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary; (2005): “*Administración*”. México, Pearson educación, p.640.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A.; (2013); “*Comportamiento organizacional*”. México: Pearson educación. p.712.

Rodríguez Mansilla, Darío; (2011): “*Diagnostico organizacional*”. México: Alfaomega grupo editor. p. 233.

Sandoval Morales, Hugo; (2012): “*Introducción a la auditoria*”. México: Red tercer milenio. p. 136.

Soto Eduardo; (2001): “*Comportamiento organizacional*”. México: Thomson Editores. p.252.

**Páginas Web:**

Gaceta mexicana, Página oficial, (Fecha de consulta 24 octubre de 2016) disponible en: <http://www.gacetamexicana.com/millonaria-inversion-para-el-sector-carretero>

Gobierno de México, Página oficial, (Fecha de consulta 24 octubre de 2016) disponible en: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67636/CAP-04.pdf>

Rodríguez Eugenio 22 Ene, 2014, Fieras de la ingeniería, (Fecha de consulta 24 octubre de 2016) disponible en: <http://www.fierasdelaingenieria.com/las-redes-de-carreteras-mas-grandes-del-mundo/>

Secretaría de la Función Pública, Página oficial, (Fecha de consulta 19 octubre de 2016) disponible en: [www.fpchiapas.gob.mx](http://www.fpchiapas.gob.mx)