

# Estudio de caso para desarrollar un modelo para estudiar las variables del clima laboral dentro de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla

Santiago Arroyo, Carlos Andrés

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1515>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**



**Estudios con reconocimiento de Validez Oficial por decreto  
presidencial del 3 de abril de 1981**

**Estudio de caso para Desarrollar un modelo para estudiar las  
variables del clima laboral dentro de la Subsecretaría de  
Planeación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla.**

**TESIS**

**Que para obtener el título de Maestro en  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director**

**Luis Cruz Varela**

**Presenta**

**Carlos Andrés Santiago Arroyo**

## Índice:

• <b>Resumen del Proyecto</b>	<b>8</b>
• <b>Introducción</b>	<b>10</b>
• <b>Capítulo I</b>	<b>13</b>
○ <u>1.1 Planteamiento del problema</u>	<b>13</b>
○ <u>1.2 Justificación</u>	<b>14</b>
○ <u>1.3 Objetivo general</u>	<b>15</b>
○ <u>1.4 Objetivos específicos</u>	<b>15</b>
○ <u>1.5 Alcances y limitaciones</u>	<b>15</b>
▪ <u>1.5.1 Alcances</u>	<b>15</b>
▪ <u>1.5.2 Limitaciones</u>	<b>16</b>
○ <u>1.6 Pregunta de investigación</u>	<b>16</b>
○ <u>1.7 Premisas del estudio</u>	<b>16</b>
• <b>Capítulo II</b>	<b>18</b>
○ <u>Marco contextual</u>	<b>18</b>
▪ <u>2.1 Aspectos internos</u>	<b>18</b>
❖ <u>2.1.1 Recursos humanos</u>	<b>24</b>
❖ <u>2.1.2 Recursos financieros e infraestructura física</u>	<b>31</b>
❖ <u>2.1.3 El entorno de la Secretaria en estudio con respecto al resto del gobierno del estado de Puebla</u>	<b>34</b>
▪ <u>2.2 Aspectos externos</u>	<b>37</b>
❖ <u>2.2.1 Economía mexicana</u>	<b>37</b>
❖ <u>2.2.2 Producción a nivel nacional</u>	<b>38</b>
❖ <u>2.2.3 Empleo</u>	<b>38</b>
❖ <u>2.2.4 Puebla y su escenario económico</u>	<b>39</b>
❖ <u>2.2.5 Producción estatal en el ámbito nacional</u>	<b>39</b>
❖ <u>2.2.6 Sector automotriz en Puebla</u>	<b>41</b>
❖ <u>2.2.7 Turismo en el estado de Puebla</u>	<b>41</b>
❖ <u>2.2.8 Inversión</u>	<b>41</b>

❖ <u>2.2.9 Empleo a nivel estatal</u>	42
❖ <u>2.2.10 Inflación</u>	43
❖ <u>2.2.11 Perspectiva económica para Puebla</u>	44
• <b>Capítulo III</b>	47
○ <u>Marco Teórico</u>	47
▪ <u>3.1 Estudio de caso</u>	47
▪ <u>3.2 Administración pública</u>	48
▪ <u>3.3 Objetivo de la administración pública</u>	51
▪ <u>3.4 Desarrollo organizacional</u>	53
▪ <u>3.5 Definiciones y conceptos de desarrollo organizacional</u>	54
▪ <u>3.6 Cambios en las organizaciones</u>	56
▪ <u>3.7 Concepto de burocracia</u>	58
▪ <u>3.8 Cultura organizacional</u>	61
▪ <u>3.9 Clima organizacional</u>	63
▪ <u>3.10 Definiciones de clima organizacional</u>	64
▪ <u>3.11 Importancia de clima organizacional</u>	66
▪ <u>3.12 Teorías de clima organizacional</u>	68
▪ <u>3.13 Componentes del clima organizacional</u>	70
▪ <u>3.14 Modelos teóricos del clima organizacional</u>	71
▪ <u>3.15 Medición y estudio del clima organizacional</u>	76
▪ <u>3.16 Compromiso laboral</u>	77
▪ <u>3.17 Relevancia del compromiso laboral</u>	81
• <b>Capítulo IV</b>	86
○ <u>Metodología</u>	86
▪ <u>4.1 Identificación de requerimientos</u>	89
▪ <u>4.2 Propuesta de elementos del instrumento de medición piloto</u>	89
▪ <u>4.3 Estructura del instrumento de medición piloto</u>	94
▪ <u>4.4 Validación del instrumento de medición</u>	100
▪ <u>4.5 Aplicación del instrumento de medición</u>	102

• <b>Capítulo V</b>	<b>106</b>
○ <u>5.1 Presentación de resultados</u>	<b>106</b>
○ <u>5.2 Propuesta y recomendaciones</u>	<b>115</b>
• <b>Conclusiones</b>	<b>116</b>
• <b>Aprendizajes</b>	<b>120</b>
• <b>Referencias</b>	<b>122</b>
• <b>Anexos</b>	<b>125</b>
I. <u>Extracto del registro de la economía mexicana por parte de la Unidad de Inversiones de la Secretaría de Finanzas.</u>	125
II. <u>Extracto del registro interno de la producción en México por parte de la Unidad de Inversiones de la Secretaría de Finanzas.</u>	126
III. <u>Extracto del estudio del empleo de la Subsecretaría de Planeación</u>	126
IV. <u>Extracto del registro interno de la Actividad Industrial del estado de Puebla de la Subsecretaría de Planeación</u>	127
V. <u>Extracto del Capítulo 1.4 del Tercer Informe de Gobierno del Ejecutivo</u>	128
VI. <u>Extracto del estudio de empleo de la Subsecretaria de Planeación</u>	129
VII. <u>Extracto del registro de Información Económica de la Subsecretaría de Planeación</u>	129
VIII. <u>Instrumento de medición</u>	131
IX. <u>Desglose de respuestas de la aplicación de la prueba piloto</u>	137

## Índice de Figuras

Figura 1: Puesto-Número de Personas	<b>23</b>
Figura 2: Organigrama	<b>24</b>
Figura 3: Edad-No. de Personas	<b>27</b>
Figura 4: Escolaridad-No. de Personas	<b>27</b>
Figura 5: No. de Personas- Especialidad de Estudio	<b>28</b>
Figura 6: No. de Personas- Estado Civil	<b>28</b>
Figura 7: Indicador de la Actividad Económica Estatal	<b>34</b>
Figura 8: Inversión Extranjera Directa en Puebla	<b>40</b>

Figura 9: Inversión Extranjera Directa en Puebla 2007-2013	42
Figura 10: Tasa de Desocupación por Entidad Federativa	43
Figura 11: Ingreso del Gobierno del Estado de Puebla	44
Figura 12: Ingresos por Concepto de Ramo General 33	45
Figura 13: Categorías de estudio de la Administración Pública	47
Figura 14: Componentes del clima organizacional	70
Figura 15: Estructura organizacional	70
Figura 16: Procesos organizacionales	71
Figura 17: Modelo de variables que influyen en el comportamiento organizacional	72
Figura 18: Modelo de seis casillas de Weisbord	73
Figura 19: Componentes del clima organizacional de Luc Brunet	75
Figura 20: Características que impactan al compromiso laboral y sus resultados	80
Figura 21: Modelo propuesto de los factores que integran el Clima Laboral en la Organización Pública del Estado de Puebla	90
Figura 22: Componentes y afirmaciones integradas al modelo	94
Figura 23: Esquema de aplicación del instrumento de medición propuesto	103
Figura 24: Propósito	107
Figura 25: Relaciones	108
Figura 26: Mecanismos auxiliares	109
Figura 27: Estructura	110
Figura 28: Liderazgo	111
Figura 29: Factores externos	112
Figura 30: La iniciativa en mi trabajo es escasa	137
Figura 31: Constantemente se producen problemas por falta de calidad	137
Figura 32: Conozco la misión, visión y objetivos de la organización, con los cuales me siento identificado	137
Figura 33: Tengo claras mis funciones y limitantes de actuación	138
Figura 34: Es posible tener un crecimiento profesional sin tener que cambiar de empresa u organización	138
Figura 35: Las horas que dedico a la organización son suficientes para cubrir la carga del trabajo que me es asignada	138
Figura 36: La gente se esfuerza por integrar a las nuevas personas que entran a trabajar	139
Figura 37: Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo para el desarrollo de las actividades diarias	139
Figura 38: En mi trabajo se fomenta la aportación de ideas y sugerencias	139
Figura 39: Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales	140

Figura 40: He aprendido mucho en mi puesto de trabajo	140
Figura 41: Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables para progresar	140
Figura 42: Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación	141
Figura 43: Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin miedo a ser reprimidos	141
Figura 44: Existen rivalidades personales muy fuertes dentro de la organización	141
Figura 45: Crees que en tu trabajo se respeta tu forma de ser	142
Figura 46: Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo	142
Figura 47: En general, la gente trabaja con bastante desmotivación	142
Figura 48: Mi lugar de trabajo necesita una renovación	143
Figura 49: La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada	143
Figura 50: El equipo de cómputo que tengo para realizar mis funciones cumple con mis necesidades	143
Figura 51: Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces	144
Figura 52: Es muy difícil saber dónde encontrar la información	144
Figura 53: Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar	144
Figura 54: El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos	145
Figura 55: Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación por parte de la dirección	145
Figura 56: Los puestos en la organización tienen un perfil claro de preparación académica	145
Figura 57: Se respetan las funciones establecidas en el organigrama de la organización	146
Figura 58: Mi trabajo está claramente definido	146
Figura 59: Tengo la libertad de organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo	146
Figura 60: Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios	147
Figura 61: Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas	147
Figura 62: Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre funcionen	147
Figura 63: Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones	148
Figura 64: Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas	148
Figura 65: Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo	148
Figura 66: Los jefes tienen miedo a tomar decisiones	149
Figura 67: Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso	149
Figura 68: Dentro de la organización he tenido fuertes discusiones acerca del entorno político	149
Figura 69: Me he distanciado de colaboradores porque no coinciden con mi ideología política	150
Figura 70: He sido víctima de violencia psicológica o física por pertenecer a esta organización	150

Figura 71: He recibido críticas acerca del trabajo que el titular de la entidad realiza	<b>150</b>
Figura 72: La organización ha tomado medidas a nivel directivo debido al entorno mundial	<b>151</b>
Figura 73: Existe una inestabilidad laboral por el entorno político internacional	<b>151</b>
Figura 74: Considero que el plan de desarrollo estatal va acorde con los objetivos de desarrollo nacional	<b>151</b>
Figura 75: Existen medidas de austeridad dentro de la organización para el gasto de recursos	<b>152</b>
Figura 76: Género	<b>152</b>
Figura 77: Edad	<b>152</b>
Figura 78: Antigüedad Laboral	<b>153</b>



## **Resumen del proyecto:**

En la actualidad, dentro de las organizaciones, existen diversos factores que determinan su correcto funcionamiento en pro de alcanzar sus metas y objetivos. Uno de los aspectos relevantes, a los cuales se debe prestar especial atención, es el factor humano. Dentro de la administración pública dicho factor cobra mayor relevancia, ya que continuamente se toman decisiones que pueden beneficiar o perjudicar a millones de personas.

Dado lo anterior, es necesario que dentro de estas organizaciones exista un clima laboral adecuado, apto para aprovechar al máximo las capacidades de los elementos que la integran y así potenciar sus aptitudes y destrezas para la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo de diagnóstico de clima laboral en organizaciones públicas, dentro del marco de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno de Puebla, tomando en cuenta el periodo comprendido entre 2011 a 2014.

De esta manera, se pretende sentar las bases para identificar las problemáticas existentes y posteriormente plantear estrategias que sean benéficas dentro de toda la organización.

La estructura planteada por el autor inicia con una justificación del proyecto, objetivos específicos, alcances y limitaciones, debido a que se busca establecer mediante esta estructura los fundamentos de desarrollo del actual estudio.

Aunado a lo anterior, el presente proyecto va mostrando lo que sucede con el factor humano con el que cuenta la organización, así como la infraestructura y los recursos económicos con los que la Subsecretaría en estudio, y la manera en que realiza sus actividades diarias. El proyecto adicionalmente une los factores internos con los factores externos en los que se ve inmersa la organización para buscar una relación a través de la teoría.

El estudio de caso realizado pretende explicar la diferencia entre una organización pública y una privada, además de que busca establecer una sinergia entre la teoría aplicada y la metodología propuesta para generar un instrumento de medición del clima laboral, específico para las organizaciones públicas, las cuales tienen un objetivo distinto a una organización privada, y donde no existe una competencia directa por la población, más que en el ámbito electoral, y donde los planes de trabajo y los objetivos específicos a desarrollar durante la administración pública cambian con base en la ideología política en el poder. Resaltando que quien desee continuar con el proyecto de investigación deberá actualizar la información de 2015 en adelante ya que el actual proyecto solo comprende la información desde 2011 a 2014 que es el periodo en el que se realizó el estudio que se presenta a continuación.

Finalmente, el presente proyecto muestra el instrumento desarrollado a través de las conexiones teóricas, metodológicas y del entorno que el autor realiza, adicionalmente a esto y para cerrar el estudio de caso, se aplicó el instrumento de medición del clima laboral al 100% de la población existente en la Subsecretaría de Planeación.

## **Introducción:**

Hoy en día, el éxito de una organización está supeditado a factores internos y externos que pueden determinar el camino a seguir de la misma. Entre estos factores, resaltan los recursos materiales e inmateriales dentro de los cuales se encuentra el capital humano.

Los recursos humanos juegan un papel determinante dentro de las organizaciones, las cuales dependen de éstos para marcar diferencia y destacar del resto de sus competidores. Partiendo de la idea de que las organizaciones son construidas y destruidas por individuos, el capital humano es sumamente relevante en tanto ejecuta un trabajo y determina el correcto funcionamiento de las diferentes áreas para conseguir los objetivos planteados.

En el caso de las organizaciones públicas, el factor humano, así como la existencia de un clima organizacional positivo juegan un papel fundamental, ya que los objetivos y en consecuencia, los resultados de su desempeño, tienen incidencia en el devenir de un número significativo de individuos que se encuentran inmersos en un sistema político-jurídico resultado de dicha organización en sus diversos niveles (municipal, estatal, federal).

En lo referente al clima organizacional, instituciones como la consultora estadounidense *Great Place to Work* han certificado diversas organizaciones en el clima laboral a través de instrumentos de medición genéricos que igual se aplican al sector privado (Bimbo o Liverpool), así como al sector público (Secretaría de Economía y algunas secciones de Comisión Federal de Electricidad). Sin embargo, dichos instrumentos tratan de manera genérica los elementos que determinan el clima organizacional sin ahondar en los factores externos que la envuelven ni en la naturaleza de la organización, dígase el sector público.

Dado lo anterior, surge la necesidad de generar una herramienta de medición del clima laboral dentro de este tipo de organizaciones, dicha propuesta busca tener una mejor visión del clima organizacional en este tipo de organizaciones, tomando en cuenta las características específicas de su naturaleza.

En el presente trabajo se desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional dentro de las organizaciones públicas, tomando como ejemplo la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del estado de Puebla.

En un primer momento, se establece el objetivo general del proyecto, así como los objetivos específicos del mismo. En adición, se tratan las premisas del estudio, así como la pregunta rectora que permitirá guiar el rumbo de la investigación dando pie a delimitar sus alcances y limitaciones.

Posteriormente, se mostrarán diversos aspectos de la organización tales como la cantidad de personas por puesto de trabajo, su edad, preparación académica, al momento de realizar el estudio. Asimismo, se abordan las funciones que se desarrollan en la subsecretaría, su infraestructura y presupuesto asignado para su funcionamiento diario, así como las condiciones del entorno macroeconómico en que se ve envuelta.

Se revisan también los fundamentos teóricos pertinentes y aplicables al presente estudio, relacionados con el clima laboral y los instrumentos de medición, así como a la naturaleza de las organizaciones públicas y su forma de trabajo. Resaltando que el actual proyecto solo comprende la información desde 2011 a 2014 periodo en el que se realizó el estudio.

Finalmente, se desarrolla la metodología para el diseño de la prueba, su aplicación y la presentación de resultados, así como las recomendaciones pertinentes para la mejora del proyecto.

En el capítulo I del proyecto pretende establecer la problemática, justificación, pregunta rectora, los objetivos generales y específicos del proyecto, así como los alcances y limitaciones del mismo, para establecer una relación entre dichos factores que posteriormente nos permitan a dar una solución a partir de lo que la organización en estudio vive día a día.

En adición a lo anterior en el capítulo II se identificará el contexto interno y externo de la organización en estudio, con el objetivo de entender el entorno en el cual se encuentran inmersos los trabajadores de dicha dependencia y así sentar las bases que nos permitan relacionar la problemática con la teoría aplicable al proyecto.

En el capítulo III se busca identificar el contexto interno y externo de la organización en estudio, con el objetivo de entender el entorno en el cual se encuentran inmersos los trabajadores de dicha dependencia y así sentar las bases que nos permitan relacionar la problemática con la teoría aplicable al proyecto.

Aunado a lo anterior, en el capítulo IV, se manifestará de manera explícita la relación entre el marco teórico y el marco contextual, mediante el diseño de una metodología con base en la teoría antes referida y las condiciones actuales de la organización en estudio, mediante la estructura del estudio de caso, lo que significa que se tendrá como referencia una organización actual y su actuar diario en las diferentes situaciones que se le presentan en su funcionamiento natural.

Y finalmente en el capítulo V, se muestran los resultados de la aplicación de la prueba piloto, así como una serie de recomendaciones de mejora del instrumento a partir de la experiencia vivida, en donde además se realizarán algunas recomendaciones para el seguimiento del presente estudio y su aplicación para identificar el clima organizacional de una entidad pública en el estado de Puebla.

## Capítulo I

El presente capítulo pretende establecer la problemática, justificación, pregunta rectora, los objetivos generales y específicos del proyecto, así como los alcances y limitaciones del mismo, para establecer una relación entre dichos factores que posteriormente nos permitan a dar una solución a partir de lo que la organización en estudio vive día a día.

### 1.1 Planteamiento del problema

Durante la presente administración la cual comprende un periodo entre 2011 a 2017, el titular de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno de Puebla, en beneficio del personal y en búsqueda de una mejor imagen de la dependencia hacia el exterior, solicitó la asesoría de la consultora internacional *Great Place to Work* para evaluar el clima laboral dentro de la Secretaría. Los resultados de dicha evaluación arrojaron que existían factores a mejorar.

A partir de ese momento, se han llevado a cabo diferentes acciones en colaboración con la consultora antes mencionada para realizar una mejora en el clima organizacional y, en el futuro, alcanzar la certificación emitida por dicho organismo.

Dado lo anterior, surge el presente estudio dentro de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla (la cual a partir de ahora será referida como “la Subsecretaría”). Dicha instancia, la cual depende directamente del Secretario de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla, se encuentra organizada en cuatro direcciones, a cargo de un titular, en donde trabajan un total de 69 personas.

Resaltando que quien desee continuar con el proyecto de investigación deberá actualizar la información de 2015 en adelante ya que el actual proyecto solo comprende la información desde 2011 a 2014 que es el periodo en el que se realizó el estudio que se presenta a continuación.

Este proyecto pretende establecer una metodología para identificar el clima laboral dentro de la Subsecretaría, tomándola como grupo piloto para el desarrollo del instrumento, enfocándose en las características y naturaleza de una entidad pública. Se eligió esta instancia debido a su tamaño reducido y a la diversidad de perfiles con los que cuenta, además de su naturaleza de carácter público y de las funciones que desempeña.

## **1.2 Justificación**

En la actualidad existen diferentes métodos para la medición del clima laboral dentro de las organizaciones. Sin embargo, muchos de ellos no se encuentran enfocados a la administración pública y no permiten identificar de manera precisa las necesidades que se tienen en este sector de desarrollo, ya que, a pesar de la gran cantidad de estudios acerca de los beneficios del clima laboral favorable y el desarrollo de instrumentos eficaces que permiten identificar las diversas necesidades del personal.

La administración pública, teóricamente, se puede manejar de la misma manera que el sector privado, donde las necesidades de los trabajadores pueden ser similares, sin embargo, existe un entorno de compromiso y exigencia de resultados distinto, ya que el gobierno se encuentra en el escrutinio de la sociedad y su correcto manejo y desempeño repercute de manera directa en la población.

Cabe mencionar que es trascendental el compromiso de los miembros de la organización para que ésta tenga éxito, sin olvidar que en el caso de la administración pública puede traer beneficios en términos de productividad y aprovechamiento del capital humano. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en la institución en estudio el desempeño de los miembros de la organización, se encuentra reflejado en una responsabilidad social y que cualquier decisión tomada puede beneficiar o afectar a millones de personas de ahí la importancia del presente proyecto.

### **1.3 Objetivo General**

1.-Desarrollar un modelo para estudiar las variables del clima laboral dentro de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla durante el periodo 2011- 2014.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- 1.1 Revisar los fundamentos teóricos del desarrollo y clima organizacional
- 1.2 Identificar los recursos humanos, económicos y físicos de la Subsecretaría de Planeación.
- 1.3 Determinar los factores externos de la organización en estudio.
- 1.4 Establecer la metodología pertinente para la medición del clima laboral
- 1.5 Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición propuesto
- 1.6 Incorporar las recomendaciones para la mejora del instrumento propuesto

### **1.5 Alcances y limitaciones**

Definir los alcances y limitaciones es parte importante dentro de un proyecto de investigación situación por la cual a continuación se presentan los alcances y limitaciones del presente estudio de caso.

#### **1.5.1 Alcances**

El presente proyecto, establecerá una metodología específica para la Subsecretaría en cuestión la cual podrá ser llevada a otras áreas de gobierno.

Adicionalmente, esta metodología permitirá identificar mediante una serie de afirmaciones el estado actual del clima laboral dentro de la subsecretaría, identificando los principales factores de desarrollo para el personal que ahí labora y su impacto en el clima organizacional, en el cual adicionalmente se tomarán en cuenta las condiciones específicas del sector público.



## **1.5.2 Limitaciones**

El actual proyecto solo llegará a la aplicación del instrumento piloto dentro de la subsecretaría objeto de estudio, sin llegar a una evaluación específica de la condición actual del clima laboral, ni tampoco se dará una recomendación de solución de las situaciones identificadas dentro de la organización. Igualmente, es importante recalcar que esta metodología tomará en cuenta los diferentes factores que envuelven al tipo de organización donde se realiza por lo cual solo podrá ser aplicada a entidades del sector público. Resaltando de manera adicional que el proyecto solo abarca lo sucedido en el periodo 2011-2014.

## **1.6 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores relevantes para identificar la calidad del clima organizacional dentro de la Subsecretaría de Planeación del gobierno del estado de Puebla durante el periodo 2011-2014?

## **1.7 Premisas del Estudio**

Al día de hoy, en la Subsecretaría, se percibe un ambiente de incertidumbre debido a los recientes movimientos realizados dentro de la misma, los cuales implicaron la salida y entrada de personal. Además, existen trabajadores que tienen más de 10 años dentro de la organización y se les percibe apáticos y resistentes al cambio.

Adicionalmente, una parte del personal ha llegado a tener jornadas laborales mayores a 12 horas diarias durante la presente administración, lo cual se ve reflejado en una disminución de la productividad y falta de motivación de los elementos que conforman la organización.

El actual proyecto tiene como objetivo desarrollar una metodología pertinente para medir el clima laboral dentro de la Subsecretaría en estudio la cual se fundamentará en la teoría vigente relacionada con los diferentes factores que pueden llegar a influir para tener un clima laboral favorable.

Resaltando que quien desee continuar con el proyecto de investigación deberá actualizar la información de 2015 en adelante ya que el actual proyecto solo comprende la información desde 2011 a 2014 que es el periodo en el que se realizó el estudio que se presenta a continuación.

Además, se tomará en cuenta la situación actual del gobierno del estado de Puebla, en específico de la Subsecretaría de Planeación, incluyendo misión, visión y objetivos, así como las funciones principales establecidas en su Reglamento Interior, tomando en cuenta los objetivos del plan estatal de desarrollo.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco contextual**

El presente capítulo pretende identificar el contexto interno y externo de la organización en estudio, con el objetivo de entender el entorno en el cual se encuentran inmersos los trabajadores de dicha dependencia y así sentar las bases que nos permitan relacionar la problemática con la teoría aplicable al proyecto.

La administración pública, desde el punto de vista organizacional, se distingue de otras debido a que ésta no genera riqueza que le reditúe en capital para el financiamiento de sus proyectos; la obtención de recursos monetarios se ve regida por el cobro de impuestos, basados en leyes federales y estatales, que le permitan invertir y gastar recursos para sus necesidades y las de la población, según el plan estatal 2011-2017 elaborado por la Secretaría de Finanzas y Administración nos dice que: "El gobierno del Estado de Puebla tiene como objetivo diseñar e instrumentar políticas públicas mejor sustentadas y más estructuradas que atiendan y reflejen las necesidades de la población del Estado de Puebla a través de los instrumentos de planeación vigentes" (Plan Estatal de Desarrollo [PED],2011)

#### **2.1 Aspectos Internos**

Como se mencionó con anterioridad, la subsecretaría que es objeto de estudio cumple con un papel importante dentro de la administración pública del estado, ya que es la encargada de realizar la gestión de recursos para alcanzar con éxito los objetivos y metas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo.

En dicha gestión, se incluyen diversas tareas establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla, ley que rige al día de hoy la administración pública y el hacer de las entidades gubernamentales estatales. Las tareas a grandes rasgos mencionadas en esta ley son:

“La recaudación de impuestos, pago de acreedores y cuentas pendientes, asesoría a municipios, apoyo al ejecutivo en áreas de su competencia y asignación de recursos al resto de las dependencias que conforman al estado.” (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla [LOAPEP, 2013])

De acuerdo con el archivo histórico de la Secretaría de Finanzas, ésta se fundó en 1933 y su primer secretario fue Carlos Díaz Pumarino que duró en el cargo hasta el año 1938. Hasta el día de hoy, ha habido treinta secretarios, destacando que solo una mujer ha ocupado el puesto y que el actual gobernador del estado ostentó dicho cargo por 3 años.

Al día de hoy según el Reglamento interior de la Secretaría de Finanzas y Administración, la Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla está conformada por “la Procuraduría Fiscal, la Subsecretaría de Egresos, la Subsecretaría de Ingresos y la Subsecretaría de Planeación” (Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración [RISFA], 2013).

La Subsecretaría de Planeación, según su reglamento interno, vigente al día de hoy, tiene como misión “Impulsar el desarrollo en el Estado de Puebla por medio de la utilización honesta, transparente y eficiente de los recursos públicos, a favor de proyectos que repercutan en la calidad de vida, el empleo, las inversiones y la mejora de las oportunidades para todos los habitantes de la entidad y aquellos poblanos que se encuentran fuera del territorio estatal.” (Ibídem)

Adicionalmente, tiene como visión “Ser una institución incluyente y responsable, que impulse una nueva cultura fiscal y promueva el cumplimiento equitativo de las obligaciones fiscales, proporcionando un círculo virtuoso a favor del desarrollo de Puebla; que logre un gasto público de calidad basado en resultados, eliminando el dispendio de recursos e impulsando la inversión pública a través de esquemas de participación y coinversión; y que asegure a la población transparencia en el uso de recursos públicos y una participación social corresponsable.”(Ibidem)

La Secretaría de Finanzas cuenta con diversas ubicaciones físicas de células de trabajo pertenecientes a la misma, en los centros de servicios integrales, y al interior del estado; debido a la necesidad que se tiene de acercar los servicios a toda la población y que sean de manera ágil y eficiente; sin embargo la Subsecretaría de Planeación, al día de hoy se encuentra ubicada en el tercer piso del edificio ubicado en la 11 oriente 2224 colonia Azcárate de la ciudad de Puebla perteneciente al edificio principal de la Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla, a la cual pertenece la subsecretaria en estudio.

Según el manual de la secretaría en cuestión, en junio de 1985 se publica el reglamento interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el cual contempla, entre otras unidades administrativas, a la Dirección de Planeación, área que realizaba las actividades hoy designadas a la Dirección Ejecutiva del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla (COPLADEP).

El 28 de febrero de 1989 mediante el decreto que reforma, adiciona y deroga diversos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla, se derogan las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto y de la Oficialía Mayor de Gobierno. Las funciones de planeación se delegan a la Secretaría de Finanzas. Posteriormente, el 30 de noviembre de 1990, se reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas, el que contempla entre otras Unidades Administrativas a la Dirección de Planeación.

El 30 de agosto de 1996, en el Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas, se omite a la Dirección de Planeación, la cual es sustituida por la Dirección Operativa del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.

En el mismo año, se crea la Dirección de Análisis Programático. A partir de enero del año 2000, tal dirección cambia su nombre a Dirección de Estadística e Información cuya función es recopilar, procesar, validar, organizar, presentar y divulgar la información estadística, geográfica y de gestión del Estado, para facilitar

la consulta y el uso de ésta y apoyar la integración de los informes anuales del Ejecutivo Estatal.

El 13 de mayo de 2011, en el Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas, se cambia la denominación de la Dirección Operativa del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, por Dirección Ejecutiva del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; también se crea la Dirección de Estrategia Regional, con la finalidad de brindar apoyo técnico, operativo y de campo a las funciones atribuidas a la Subsecretaría de Planeación, así como para establecer un vínculo eficaz y eficiente a nivel municipal y regional respecto a la planeación del desarrollo y su congruencia entre niveles de Gobierno.

Actualmente, las funciones de la Subsecretaria en cuestión son de carácter operativo, sin incurrir en la atención al público, y en adición, es un área de toma de decisiones y de coordinación con otras dependencias, por lo cual es necesario que se ubique en la capital del estado para la realización de sus principales funciones, así como el apoyo al titular de la unidad administrativa a la que pertenece.

A su vez, la Subsecretaria forma parte de la Secretaría de Finanzas y Administración del estado de Puebla la cual está a cargo de un Secretario, bajo las órdenes del gobernador constitucional de estado de Puebla para el periodo 2011 a 2017, con base al reglamento interior de la Secretaría en cuestión la Subsecretaría de Planeación se encuentra a cargo de un titular que depende del Secretario de Finanzas y Administración.

La Subsecretaría de Planeación, según el manual interior de Secretaria de Finanzas y Administración, está conformada por cuatro direcciones

- La Dirección de Estrategia Regional
- La Dirección de Evaluación
- La Dirección de Estadística
- La Dirección del Comité para la Planeación

Las direcciones antes mencionadas, por situaciones de confidencialidad se mantienen con nombres genéricos, estas direcciones se encuentran a cargo de un titular, las cuales tienen la función de apoyar a la Subsecretaría en estudio y a su vez dependen directamente del Subsecretario del área en estudio, la Subsecretaría parte de este estudio, con base en lo previsto en el reglamento interior de la Secretaría dependiente del estado de Puebla tiene las siguientes funciones principales:

- ✓ **Integrar junto a la unidad de inversiones la propuesta anual de inversión:** Esta función consiste en recabar información de las dependencias centralizadas y descentralizadas y la obtención de los proyectos de las partidas 5000 y 6000 para su gestión posterior con los poderes federales, que permitan mayor inversión en el estado y crecimiento del mismo.
- ✓ **El desarrollo del sistema de estadística del estado de Puebla:** Dicho sistema es un trabajo con dependencias federales como el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social) y diversas dependencias estatales y municipales que permita conocer el estado actual de las variables más importantes para el desarrollo del estado. A partir de esto, se desarrollan políticas públicas eficientes y eficaces para combatir situaciones de desigualdad que permitan enfocar de manera precisa la inversión en el estado.
- ✓ **La vinculación y asesoría de los municipios para diseñar y desarrollar de sus planes municipales de desarrollo a lo largo de su periodo constitucional:** Esta labor consiste en crear un vínculo con las administraciones vigentes a las cuales se les asesora para el desarrollo de su plan municipal.

Se toman en cuenta diversos datos con los que cuenta la subsecretaría, generados por una de las direcciones correspondientes, además de que se les capacita en diferentes temas de la administración pública para la gestión

de recursos, elaboración de políticas gubernamentales y lineamientos estatales.

- ✓ **Desarrollar y actualizar el Plan Estatal de Desarrollo:** En este documento se plasman de manera precisa los objetivos del Estado, la forma de gobierno, las directrices con las que se conduce el estado, cuales son los rubros más importantes a desarrollar y la manera en la que se pretende posicionar al estado.
- ✓ **Elaborar el informe anual del ejecutivo del estado:** Esta labor dentro de la subsecretaría en estudio es un trabajo coordinado con las diferentes dependencias del gobierno del estado de Puebla, las cuales entregan de manera precisa a una de las direcciones la información y los datos referentes a los proyectos y obras desarrolladas a lo largo del año, dichos datos son concentrados por esta unidad responsable organizando la información, validando los datos enviados, la cual le da sentido y coherencia a la información para que el ejecutivo del estado rinda cuentas del año de trabajo a la población.
- ✓ **La metodología de evaluación del desempeño de los programas gubernamentales.** Una tarea que se realiza a partir de las metas planteadas en el plan estatal de desarrollo, la cual consiste en referenciar el avance obtenido a lo largo del año y medir su impacto para alcanzar los objetivos planteados en el plan estatal de desarrollo.

El presente proyecto se desarrollará en la Subsecretaría antes mencionada con el fin de encontrar los factores relevantes del clima laboral dentro de la organización, y de esta manera proponer un instrumento que incida de manera positiva en la productividad y los factores relevantes para que esta organización funcione de manera correcta, aproveche de mejor manera los recursos con los que cuenta y así alcance mayores objetivos a los que hoy en día tiene propuestos



### 2.1.1 Recursos Humanos

Para conocer la organización y la diversidad de perfiles con los que cuenta la Subsecretaría de Planeación, es necesario saber cuántas personas trabajan y qué posición ocupan dentro de la organización, lo cual queda manifiesto en la siguiente tabla.

Figura 1: Puesto-Número de Personas

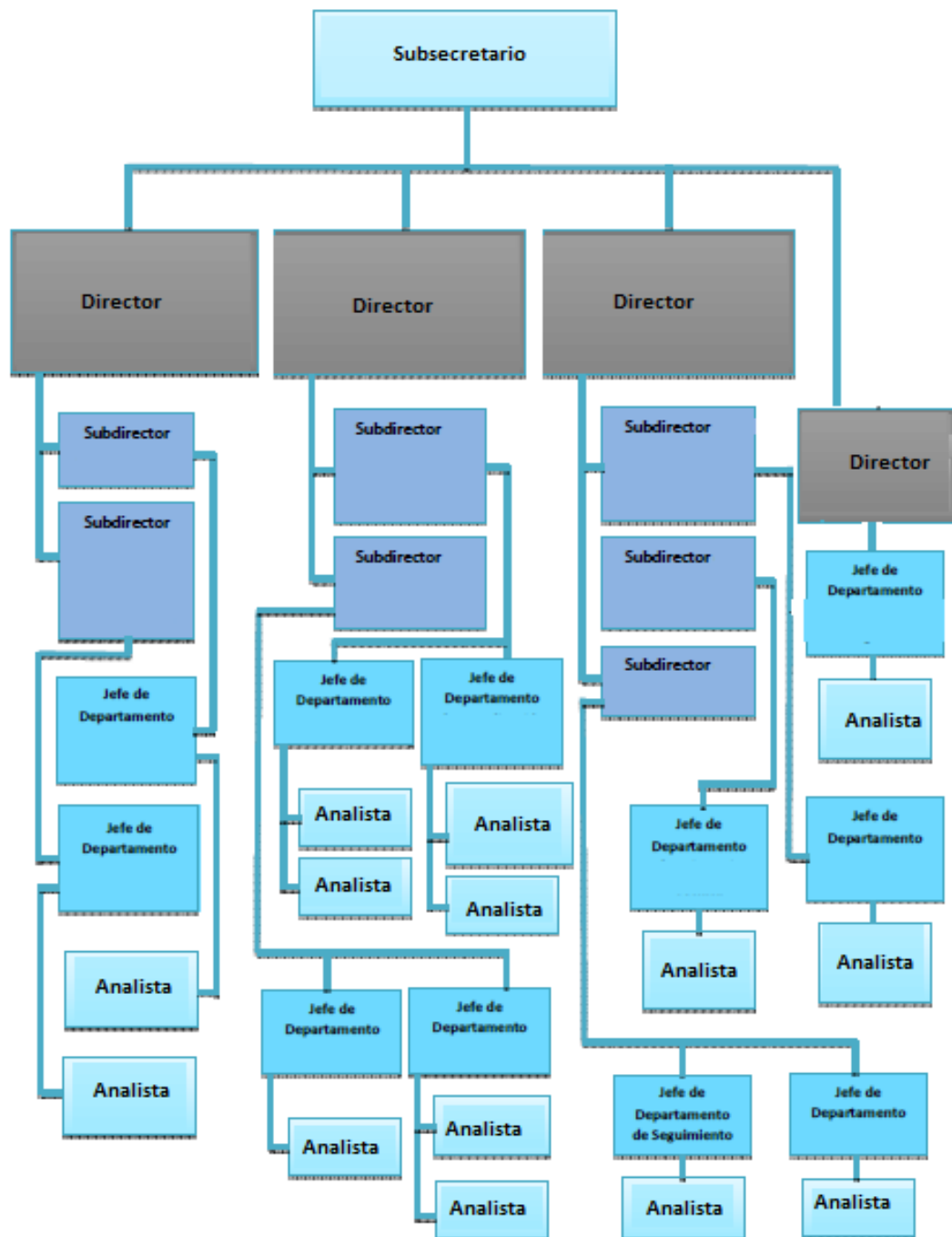
<b>Puesto</b>	<b>No de Personas</b>
Subsecretario	<b>1</b>
Director	<b>3</b>
Subdirector	<b>6</b>
Jefe de Departamento	<b>11</b>
Supervisor	<b>5</b>
Analistas	<b>40</b>
Base*	<b>3</b>

\*Base: Personal que cuenta con contrato colectivo de trabajo

Elaboración propia con datos del registro interno de personal 20 de octubre de 2014

Organizados de la siguiente manera

Figura 2: Organigrama



Fuente: Manual Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración, 2011, Pág.: 114

\*Nota: La estructura aquí mostrada es el organigrama vigente al día 20 de octubre de 2014 sin embargo no todas las plazas ahí mostradas se encuentran ocupadas

En cuanto al organigrama se puede observar que la dependencia en estudio tiene una estructura jerárquica correspondiente a una organización burocrática a la cual pertenece la Subsecretaría de Planeación.

En cuanto a la forma de trabajo debido al número de elementos que existen y los recortes de personal realizados sin un estudio previo de funciones y tareas, han generado que se dé prioridad a las labores de la Oficina del Subsecretario, y se hayan roto las estructuras donde los jefes de departamento se integran a las labores de analista y se pierde un nivel en la cadena de mando.

En una de las direcciones se perdió la cadena de mando con los subdirectores y tanto analistas, como jefes de departamento, y subdirectores reportan directo al director, lo que ocasiona confusión en las funciones e incluso inconformidad por parte de los colaboradores ya que se realizan funciones por arriba del rango que se tiene, y no se remuneran de la misma manera.

Una situación adicional a comentar es el hecho que este mismo director, deja a la gente de 9 a 9 y que a diferencia del resto de direcciones siempre sale tarde por la falta de liderazgo y la filosofía errónea que tiene el director encargado. Cuyo personal se encuentra arto de sus malos tratos, la inequidad que se presenta y los cuales trabajan en descontento, siendo la dirección que menos genera y que más personal tiene.

En conclusión, el organigrama es una figura que existe para la percepción de la nómina, sin embargo, en una de las 4 direcciones no se tienen claras las funciones ni se respeta la estructura por la manera de dirigir del director en turno

Otro aspecto a tomar en cuenta dentro de los factores humanos es el rango de edad de los miembros que laboran en la organización, dentro de la subsecretaría se muestra la siguiente información:

Figura 3: Edad-No de Personas

<b>Edad</b>	<b>No de Personas</b>
20-25	<b>16</b>
26-30	<b>18</b>
31-35	<b>9</b>
36-40	<b>5</b>
41-45	<b>7</b>
46-50	<b>7</b>
51 o más	<b>7</b>

Elaboración propia con datos del registro interno de personal 20 de octubre de 2014

El grado de estudios con el que cuenta el personal de la organización es de vital importancia para el funcionamiento de la misma a continuación se muestra el número de personas y el grado de escolaridad con el que cuentan los miembros de la subsecretaría en estudio parte de una secretaría del Gobierno del Estado de Puebla.

Figura 4: Escolaridad-No de Personas

<b>Escolaridad</b>	<b>No de Personas</b>
Primaria	<b>2</b>
Preparatoria	<b>3</b>
Carrera Técnica	<b>1</b>
Licenciatura	<b>52</b>
Maestría	<b>11</b>

Elaboración propia con datos del registro interno de personal 20 de octubre de 2014

Los perfiles de especialidad del personal de la organización requieren diversas aptitudes para la administración, gestión de la información y desarrollo de planes estatales, a continuación, se muestra el número de personas y la especialidad de estudio.

**Figura 5: No de Personas- Especialidad de Estudio**

No de Personas	Especialidad de Estudio
5	Derecho
4	Administración de Empresas
4	Administración Pública
1	Arquitectura
4	Contaduría
1	Auxiliar de Contador
3	Bachillerato
1	Biología
7	Ciencias Políticas y Administración Pública
2	Comunicación
2	Desarrollo Sustentable
1	Diseñador Grafico
2	Diseño Urbano y Ambiental
15	Economía
1	Educación
2	Finanzas Públicas
8	Sistemas
1	Lingüística y Literatura
1	Mercadotecnia
1	Profesional en Trabajo Social
1	Relaciones industriales

Elaboración propia con datos del registro interno de personal 20 de octubre de 2014

El siguiente factor obtenido y a tomar en cuenta es el de estado civil, a continuación, se muestra una tabla con número de personas y estado civil con datos obtenidos con información de la subsecretaría en estudio.

**Figura 6: No de Personas- Estado Civil**

No de Personas	Estado Civil
44	Soltero(a)
23	Casado(a)
2	Unión libre

Elaboración propia con datos del registro interno de personal 20 de octubre de 2014

Lo que se puede observar son diversos factores que ayudarán a comprender con más precisión lo que sucede dentro de la organización de la que estamos hablando. Queda claro que además del titular de la unidad responsable, y los directores del área, un gran número de personal operativo recibe instrucciones de sus superiores inmediatos, que delegan tareas que fueron asignadas por un tercero, participando de una estructura jerárquica.

Cabe mencionar que existen perfiles de personal por puesto, los cuales se encuentran en el manual de la secretaría. Para ejemplificarlo, el puesto de mayor jerarquía, el de Subsecretario, demanda un nivel académico de maestría, con una formación en Administración Pública o Economía, con disposición de tiempo y disponibilidad de viajar, entre otras cosas, por lo que para ocupar dicho puesto se requiere una persona con capacidad para la toma de decisiones, velocidad de reacción, mucha organización y delegación de responsabilidades.

En cuanto a los directores y subdirectores, se les pide igualmente preparación en Economía, Administración o Ciencias Políticas, con maestría deseable de igual manera que se tenga la capacidad de delegar responsabilidades, velocidad de reacción y de toma de decisiones, además de que éstos puedan conducir con éxito la dirección que tienen encomendadas.

De igual manera los jefes de departamento con base a los perfiles mostrados en el manual interior de la Secretaría de Finanzas y Administración, se puede decir que en la Subsecretaría de Planeación se tienen diversos perfiles, aunque bastante claros en cuanto a las funciones que desempeña cada uno, con la necesidad de perfiles altamente capacitados, con una alta demanda de tiempo extra fuera del horario laboral. Sin embargo, analizando el comparativo entre los trabajadores y sus formaciones académicas, se observa que no corresponden a lo que el manual de la secretaría muestra.

Si bien es cierto que algunos empleados no cumplen exactamente con el perfil requerido por el puesto, se cuenta con personal muy capacitado con base en la experiencia que tienen, ya que muchos de ellos tienen cerca de 12 años trabajando en la organización lo cual les ha permitido desarrollar las capacidades que el puesto necesita.

Otra situación a resaltar es que muchos puestos demandan un tiempo adicional de la jornada laboral para desempeñar las funciones requeridas, debido a esto continuamente se distingue dentro de la organización que existe mucho personal que sale a deshoras de su trabajo, abandonando otros elementos de la vida como puede ser su familia, su vida social y otras labores de crecimiento profesional, debido a esto es de considerar que debe ser tomado en cuenta el perfil de salarios.

Como resultado de la investigación en el tabulador de sueldos del gobierno del estado y con base en las categorías analizadas previamente, podemos darnos cuenta que los salarios son equitativos con base en las labores desarrolladas y la exigencia que se da dentro del sitio de trabajo, debido a lo cual se puede considerar que existe un salario correcto para el trabajo desempeñado y lo que demanda el puesto desarrollado.

Sin embargo, otro factor que hay que tomar para el análisis de desempeño laboral es que gran parte del personal convive muchas horas laborables, situación que puede causar compañerismo, descontento o incluso fricciones motivo por el cual con base en todo lo anterior y tomando en cuenta los factores mencionados en los perfiles laborales de la Subsecretaría en estudio, es necesario elaborar un instrumento para medir el clima de la organización que tome en cuenta los factores que deja de lado el funcionario para cumplir con su desempeño y la ponderación y percepción que tiene de su salario con respecto a su preparación y la capacidad que se tiene para desarrollar su trabajo.

Juan Chacaltana (2009), en su artículo Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú, realizado para el Banco Interamericano de Desarrollo nos dice que “El desempeño de un integrante de la organización, se encuentra altamente ligado al estado psicológico, del entorno y de crecimiento que este tenga dentro de su lugar de trabajo”. (Chacaltana,2009)

Lo que reafirma lo mencionado en los párrafos anteriores y que nos hace reflexionar que la subsecretaría en estudio, es una entidad pública que tiene un plan de desarrollo a 6 años, lo que hace finita la tarea a realizar y en donde nadie tiene seguro su trabajo por la situación electoral, donde si se mantiene el partido en el poder no pasará nada diferente con el proyecto, pero de cambiar el partido algunas ideas o proyectos por muy buenos que sean, no se mantendrán para la próxima administración, ya que la mala idea de que vienen del partido opositor los harán desaparecer.

Situación que desde mi punto de vista es de resaltar del presente proyecto y por lo cual un ambiente laboral en una organización de esta naturaleza no puede ser medido de la misma manera.

### **2.1.2 Recursos financieros e infraestructura física**

El factor económico de la Subsecretaría se encuentra supeditado a la Ley Fiscal y Hacendaria Federal, el presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal anual y la ley de ingresos de la federación, que permiten asignar y destinar recursos a los estados y municipios del país. A nivel estatal, se encuentra regido por la ley de presupuesto y gasto público además de la ley de egresos. Debido a esto, la secretaría de la cual depende la subsecretaría en estudio, recibió para el ejercicio fiscal 2014, “la cantidad de \$1,820,647,811.00 (Mil ochocientos veinte millones seiscientos cuarenta y siete mil ochocientos once pesos 00/100 M.N.)” (Ley Fiscal y Hacendaria Federal [LFHF], 2014)

Por su parte, la subsecretaria, según la información del área encargada de presupuesto, “recibe el 2% del total del presupuesto de la secretaria a la cual pertenece, lo cual equivale a la cantidad de \$ 36,412,956.22 (Treinta y seis millones cuatrocientos doce mil novecientos cincuenta y seis pesos 20/100 M.N)” (“Ibidem”).



Dichos recursos provienen del Ramo 1000, referente al pago del personal, el ramo 5000, el cual se refiere a gasto de recursos materiales (como papelería, equipo de cómputo, consumibles entre otros), así como los gastos de impresión, elaboración y certificación del informe de gobierno.

Asimismo, otro recurso que se gasta es proveniente del ramo 2000 que se refiere al gasto de viáticos para el personal que asiste a capacitaciones a municipios y asambleas de Coplademun (Las asambleas de Coplademun son las reuniones entre los presidentes municipales y un representante del gobierno del estado. En este caso, la Secretaría de Finanzas, el cabildo y representantes de la población en general donde se planean y reporta el avance financiero y físico de las obras, aceptando las recomendaciones de las partes asistentes).

Como se planteó anteriormente, los recursos del sector público no son obtenidos con base en el desarrollo interno de sus funciones, sino que provienen de las asignaciones del Gobierno Federal al Gobierno del Estado, donde, además, existe una división extra del presupuesto que prioriza la asignación de recursos a obras y programas que estén alineados con el Plan Estatal de desarrollo 2011-2017 del Estado de Puebla.

En lo que se refiere a infraestructura física, el Gobierno del Estado de Puebla cuenta con diferentes edificios a su resguardo, para su uso y explotación o consignación, siendo la Secretaría de Finanzas la encargada de vigilar y asignar los edificios públicos con base en la Ley de la Administración Pública Estatal.

Entre la infraestructura con la que cuenta el estado de Puebla, como se puede hacer constar en las actas de la Dirección de Recursos Materiales de la Secretaría, se encuentran:

“Casa Puebla, El Centro Expositor, El Centro de Convenciones, El auditorio de la Reforma, El Ecoparque Metropolitano, El Estadio Zaragoza, El Estadio Cuauhtémoc, El gimnasio Miguel Hidalgo, el parque de Béisbol de los Hermanos Sedán, El Museo Internacional del Barroco entre los más relevantes.” (Registro Dirección de Recursos Materiales [RDRM], 2014)

Asimismo, la secretaría cuenta entre sus propiedades con módulos compartidos con otras dependencias del Gobierno del Estado de Puebla en “los centros integrales de servicio (CIS), el edificio ubicado en Juan de Palafox y Mendoza no 206, además del edificio central que se encuentra ubicado en la 11 oriente 2224.” (RDRM, 2014)

Debido a que las funciones de la subsecretaría son principalmente operativas, la infraestructura física con la que cuenta es principalmente mobiliario de oficina; servidores de información, un equipo de cómputo por persona, cinco impresoras blanco y negro, cuatro impresoras a color y un centro de copiado, todo interconectado en línea para su uso.

Derivado de lo anterior podemos ver que la organización en estudio cuenta con las condiciones físicas y económicas para cumplir con su labor dentro del Gobierno del Estado de Puebla.

Carlos Rodríguez Monroy en su artículo “Modelos de productividad, los factores que afectan la productividad” del año 2012, no dice que “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Rodríguez, 2012)

Por lo cual retomar este apartado en el caso de la Subsecretaría de planeación es de vital importancia, ya que los recursos con los que cuenta y la renovación de mobiliario han generado un cambio en la manera de trabajar y de ver a la organización, de manera positiva, permite mejorar el desempeño de los individuos que ahí laboran, mejorando la calidad de su trabajo y la disposición de realizarlo.

### 2.1.3 El entorno de la Secretaría en estudio con respecto al resto del gobierno del estado de Puebla

Inicialmente en cuanto al factor económico de las secretarías que conforman el gobierno del Estado tenemos que las dependencias recibieron la cantidad de: “\$41,183,484,694.00 (Cuarenta y un mil ciento ochenta y tres millones cuatrocientos ochenta y cuatro mil seiscientos noventa y cuatro pesos 00/100 M.N.)” (LOAPEP, 2013), asignada como se muestra a continuación:

**Figura 7: Ingreso del Gobierno del Estado de Puebla Por Dependencia**

Dependencias	Importes
Ejecutivo del Estado	\$53,188,647.00
Secretaría General de Gobierno	\$407,309,264.00
Secretaría de Finanzas y Administración	\$1,820,647,811.00
Secretaría de la Contraloría	\$139,767,426.00
Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico	\$178,805,015.00
Secretaría de Turismo	\$84,942,976.00
Secretaría de Desarrollo Rural, Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial	\$574,995,642.00
Secretaría de Infraestructura	\$6,092,722,086.00
Secretaría de Transportes	\$195,936,855.00
Secretaría de Educación Pública	\$28,355,993,324.00
Procuraduría General de Justicia	\$711,453,703.00
Secretaría de Desarrollo Social	\$934,789,967.00
Secretaría de Seguridad Pública	\$1,632,931,978.00

Fuente: Ley de Egresos del Estado de Puebla, 2014

La tabla anterior muestra que en el ámbito financiero del estado de Puebla la Secretaría donde se realiza el estudio es la tercera dependencia con mayor presupuesto del Gobierno del Estado, solo por debajo de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Infraestructura, hecho que resalta la importancia dentro del Gobierno del Estado de Puebla.

Dentro del gobierno del estado se observa una diversidad en cuanto al personal que lo conforman y los perfiles de preparación que integran las diversas dependencias que conforman la institución llamada Gobierno del Estado de Puebla, situación por la cual dentro de las organizaciones se han implementado diversas tareas con el fin de convertir las diversas Secretarías en buenos lugares para trabajar.

Una de las actividades más trascendentales, y en las que más se ha enfocado el gobierno del Estado de Puebla es la equidad de género, dichas actividades tienen como objetivo que exista una equidad en el desarrollo profesional de hombre y

mujeres, así como el trato respetuoso y un ambiente digno de trabajo hacia las mujeres.

El gobierno del estado mediante el MEG (Modelo de Equidad de Género), promueve a lo largo de lo que va de la administración las siguientes actividades:

- Políticas de equidad de género
- Lenguaje incluyente
- Pláticas sobre salud
- Folletos y trípticos distribuidos
- Información sobre derechos humanos
- Leyes sobre la equidad de género

Lo importante de lo anterior son las leyes de equidad de género, las cuales tienen sanciones, éstas se aplican en todas las dependencias y entidades del gobierno del Estado de Puebla.

En cuanto a mediciones de clima laboral y desarrollo organizacional, el gobierno del estado de Puebla busca obtener la certificación expedida por *Great Place to Work* para las entidades gubernamentales, por lo cual ha realizado actividades como la aplicación del instrumento de dicha empresa a la plantilla que conforma la secretaría donde se realizó el presente estudio.

Dados los resultados obtenidos por la aplicación de dicho instrumento, la dependencia donde se realizó el estudio ha enviado a subsecretarios y directores de las diferentes áreas a cursos de capacitación para mejorar sus habilidades de liderazgo, siendo la única dependencia del estado que hasta el momento ha hecho este ejercicio dentro del gobierno. Sin embargo, se pretende que una vez obtenida la certificación para la secretaría, se extenderá este ejercicio al resto de dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Puebla.

Asimismo, existen varias situaciones que el estudio de *Great Place to Work* no contempla, a pesar de que es un instrumento que muchas dependencias gubernamentales en nuestro país han tomado, como son

- El Banco de México
- La Comisión Federal de Electricidad
- Promexico
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- La Secretaría de Economía Federal

Asimismo, este instrumento se ha aplicado a empresas del sector privado y de presencia internacional como Coca Cola, Bimbo o Starbucks, entre otros.

Un ejemplo claro se encuentra en los gerentes o personal a cargo de tomar decisiones. En el sector privado, éstos tienen la capacidad de realizar cambios de manera inmediata en la estructura, dirección de las inversiones, cantidad de producción o incluso en la política interna de trabajo o la creación de un nuevo sistema de incentivos. Por su parte, en una entidad como la Secretaría de Finanzas, ésta depende inicialmente de recursos públicos asignados anualmente, que debe contar con autorización del congreso para su uso.

En el caso de la política interna, existen factores que contempla la encuesta de *Great Place to Work* que no aplican en la Secretaría de Finanzas, así como en el resto de las dependencias del estado de Puebla, ya que, por la naturaleza del trabajo, existen atribuciones que la ley otorga y que a diferencia de una entidad privada, se tiene una mayor capacidad para maniobrar a pesar de las limitaciones que ésta tenga, hecho por el cual algunos elementos que evalúa *Great Place to Work*, no pueden ser modificados ni cambiados por la naturaleza que la organización en estudio representa.

Ahora bien, existen factores, que se encuentran plasmados en las leyes y reglamentos internos, que representan dificultades para el desarrollo y la

explotación total de las capacidades de la organización. Al mismo tiempo, no dependen del todo de los dirigentes que, a pesar de sus creencias o costumbres, se tienen que regir por el marco jurídico que las organizaciones públicas tienen en comparación con lo que sucede en las organizaciones privadas.

Como se puede constatar, la elaboración de planes de financiamiento y obtención de recursos se lleva a cabo de diferente manera que, en una organización privada, quedando de manifiesto que el trabajo realizado por los integrantes de la organización tiene repercusión en un amplio sector de la población, por lo cual el presente proyecto debe tomar en cuenta estos factores y analizar de qué manera se beneficia o perjudica a los ciudadanos.

## **2.2 Aspectos Externos**

Ahora bien, existen factores externos a la Subsecretaría de los cuales depende la toma de decisiones para el manejo y el aprovechamiento de los recursos existentes que recibe el gobierno del estado para el financiamiento de sus proyectos y su gasto corriente.

En el presente proyecto se decidió la toma de los factores externos con base en el contenido de la Ley de Egresos estatal del 2014 ya que, de acuerdo a estudios realizados por la secretaria, estos factores son los que sustentan el uso y aprovechamiento de los recursos del estado de Puebla.

Es importante recalcar que los factores que se mencionan a continuación son situaciones que se encuentran fuera del control de la subsecretaría en estudio, es decir que no se puede hacer nada para cambiarlas, pero que al mismo tiempo afectan el desempeño de la misma.

### **2.2.1 Economía mexicana**

La economía mexicana según los propios datos de la Secretaría de Finanzas y Administración por parte de la Unidad de Inversiones que se incluyen en el anexo I

del presente proyecto podemos decir que en el país en este momento se vive una gran inestabilidad económica, en donde según los datos del propio estudio, la baja en el precio del petróleo, la volatilidad en los mercados financieros internacionales, la desaceleración en la producción industrial de los Estados Unidos, la débil actividad productiva en la zona euro y la pérdida de dinamismo en algunas economías emergentes han generado un crecimiento económico muy ajustado

Los Criterios Generales de Política Económica (CGPE), estiman que el país tendrá: “Un crecimiento económico de 1.4 por ciento con respecto a 2013” (CGPE, 2014). Dato que prácticamente coincide con la Encuesta de los Especialistas en Economía del Sector Privado, en su versión de septiembre de 2014, que realiza BANXICO, los cuales estiman que el próximo año se tendrá: “Un crecimiento del 1.59 por ciento” (BANXICO, 2014), cifra que según el mismo BANXICO “puede ser mayor si Estados Unidos incrementa la demanda de exportaciones mexicanas, así como debido a la reactivación del mercado interno” (ibídem).

## **2.2.2 Producción a nivel nacional**

Según los propios datos de la Secretaría de Finanzas y Administración por parte de La Unidad de Inversiones tomando como base la información proporcionada por el INEGI presente en el Anexo II de este proyecto podemos ver que la producción de materias primas y alimentos han generado que en el país tengamos una disminución en los cultivos, posteriormente que de igual manera en éste momento según el mismo estudio el sector de la construcción y la extracción de hidrocarburos han disminuido lo cual nos advierte de una posible devaluación de la moneda y de rezago de inversiones en el país en un futuro no tan lejano.

## **2.2.3 Empleo**

En lo que se refiere al empleo la Subsecretaría de Planeación cuenta con un estudio interno acerca del comportamiento de este factor incluido en el Anexo III del presente proyecto, podemos concluir que a pesar de que a nivel nacional el número

de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social incremento en septiembre de 2013, en relación a lo que sucedió en el mismo mes del año 2012.

Misma situación que se presenta en el indicador de tasa de desocupación inclusive menor que en otros países del orbe, sin embargo, vemos que los empleos que más se fortalecieron son los empleos eventuales lo que en éste momento no asegura que en un futuro las condiciones de empleo se mantengan.

#### **2.2.4 Puebla y su escenario económico**

En el informe del 3er año de Gobierno del actual Ejecutivo del estado nos dice que:

“Durante los últimos tres años el Estado de Puebla ha incrementado su dinamismo económico, hasta alcanzar en 2012, el mayor crecimiento económico del país.

Dicho comportamiento fue impulsado particularmente en el ámbito de los sectores de la manufactura y los servicios a tasas del 0.1 y 4.3 por ciento, respectivamente, mientras que el sector primario presentó una disminución de 2.1 por ciento, permitiendo así que la economía del Estado se encuentre en los primeros lugares de crecimiento económico a nivel nacional.” (Tercer Informe de Gobierno, 2012: 256)

Lo que representa, que el estado de Puebla por sí mismo, crece más que la economía nacional, y que los esfuerzos de inversión en infraestructura y la atracción de nuevas empresas e inversión que realiza el gobierno han generado que el estado ese encuentre en los primeros lugares de crecimiento nacional.

#### **2.2.5 Producción estatal en el ámbito nacional**

Según datos del registro interno de avance económico de la Subsecretaría de Planeación nos dice que:

“El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), que sirve como referencia para conocer el comportamiento del PIB local, creció en el segundo trimestre de 2013, 2.5 por ciento, crecimiento superior al del PIB nacional que se ubicó en 1.5 por ciento.<sup>43</sup>

El Estado de Puebla, junto con los estados de Tamaulipas, Aguascalientes, Jalisco, Nayarit y Chihuahua sobresalen por el incremento que presentaron en la producción del sector agropecuario durante este periodo, gracias a la capacidad productiva eficiente y



competitiva de los principales productos de dicho sector.” (Registro de Información Económica de la Subsecretaría de Planeación [RIESP], 2012: 86)

Vemos que lo que sucede en el estado es diferente a lo que sucede en el país relacionando la información del Anexo II, que nos dice que el sector agropecuario a nivel nacional ha tenido una disminución en el estado de Puebla específicamente es uno de los sectores que más se ha fortalecido, que las acciones que se llevan a cabo en el estado de Puebla para el apoyo a los productores, están dando resultado y que deben seguir en mismo en el futuro para alcanzar mejores resultados.

A continuación, podemos ver el indicador antes mencionado de manera gráfica tomado desde el INEGI:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI

Según el mismo registro de información de la Subsecretaría de Planeación nos dice que “Para los siguientes años se estima un aumento de la producción manufacturera local como resultado de la instalación de la nueva planta automotriz de la firma alemana Audi, lo que, permitirá fortalecer la estructura productiva en el Estado e imprimir dinamismo a la expectativa de éste indicador y alcanzar un 5.8 por ciento de crecimiento.” (EESP, 2014: 60)

## **2.2.6 Sector automotriz en Puebla**

En el registro interno de la Actividad Industrial del estado de Puebla de la Subsecretaría de Planeación, incluido en el Anexo IV del presente estudio de caso, nos dice que en Puebla el sector automotriz se encuentra fortalecido por las inversiones en la planta de Audi de San José Chiapa y que no solo eso, que Puebla es una referencia a nivel nacional por la cantidad que se ha invertido en este sector.

Que el sector automotriz en relación al resto es el que más ha crecido, y que para los siguientes años, esté sector represente una de las mayores fortalezas y oportunidades para el estado de Puebla.

## **2.2.7 Turismo en el estado de Puebla**

En el sector turístico según el Anexo V del presente proyecto, tomado del tercer informe de Gobierno del actual gobernador del Estado de Puebla, El turismo en la región se encuentra a niveles sin precedentes, a nivel nacional Puebla es el estado número uno en la atracción de visitantes.

El sector turístico en Puebla, ha generado inversiones inigualables, y que incluso han rebasado el promedio de inversión en este sector a nivel nacional y que han puesto a Puebla como un referente turístico a nivel mundial, compitiendo con las grandes ciudades del planeta, en cuanto infraestructura turística. Por lo cual podemos concluir que es un sector con gran futuro de crecimiento para los años venideros.

## **2.2.8 Inversión**

Según datos de la Secretaría de Economía Federal nos dice que “Puebla captó en el período de enero a junio de 2013, 598.1 mdd por concepto de Inversión Extranjera Directa (IED), lo cual significó un monto 45.3 por ciento superior con relación a lo registrado en el mismo periodo del año pasado, el cual fue de 411.7 mdd. Ésta es

la cifra más alta reportada en un primer semestre desde 2007.” (Secretaría de Economía [SE], 2014)

A continuación, se muestra una gráfica con la información proveniente de INEGI acerca del avance de este indicador en el tiempo:



En Adición la Subsecretaría de Planeación en su estudio interno de la Actividad Económica nos dice que:

“Esto ha permitido ubicar al Estado de Puebla en el sexto lugar de las entidades del país con mayor captación de este tipo de inversión, con lo que se ha posicionado como un destino confiable y atractivo para las inversiones productivas, tanto nacionales como internacionales. Esta tendencia continuará en los próximos tres años, debido a la cadena de proveeduría que impulsará la armadora alemana y al hecho de que el Estado es considerado como estable, con altos niveles de crecimiento económico y bajos niveles de inseguridad.” ([RIESP], 2012: 36)

### 2.2.9 Empleo a nivel estatal

Según el extracto del Estudio de Empleo de la Subsecretaria de Planeación incluido en el anexo VI del presente proyecto, aunado con el Anexo I antes comentado, el estado de Puebla vive un momento de gracia, inicialmente por el bono poblacional que tiene, la inversión recibida en diferentes sectores de producción, y las políticas efectivas del gobierno del estado de Puebla, generan en su conjunto que el estado

ocupe el lugar 10, con menor tasa de desocupación con relación a las demás Entidades Federativas.

Siendo así que se puede concluir que el estado de Puebla dentro del país este rompiendo esquemas que generan estabilidad y tranquilidad a la población del estado en un futuro próximo.

Derivado de lo anterior se muestra en la siguiente tabla la información de la Tasa de Desocupación por Entidad Federativa tomada del INEGI:

**Figura 10: Tasa de Desocupación por Entidad Federativa**

(Porcentaje de la PEA)

Entidad Federativa	Septiembre		Entidad Federativa	Septiembre	
	2012	2013		2012	2013
Aguascalientes	6.57	5.95	Morelos	3.84	4.36
Baja California	7.04	6.42	Nayarit	5.75	6.05
Baja California Sur	5.21	5.80	Nuevo León	5.94	5.85
Campeche	2.32	2.54	Oaxaca	3.29	2.90
Coahuila de Zaragoza	5.45	5.78	<b>Puebla</b>	<b>3.91</b>	<b>4.41</b>
Colima	4.70	5.21	Querétaro	4.93	4.73
Chiapas	2.35	2.75	Quintana Roo	4.75	4.21
Chihuahua	6.84	5.16	San Luis Potosí	3.69	3.46
Distrito Federal	6.40	5.66	Sinaloa	5.42	6.14
Durango	5.3	7.09	Sonora	6.77	6.22
Guanajuato	6.17	5.64	Tabasco	5.83	6.57
Guerrero	1.60	2.87	Tamaulipas	7.26	7.71
Hidalgo	5.08	5.06	TLaxcala	5.71	6.29
Jalisco			Veracruz de		
	5.20	5.62	Ignacio de la llave	3.67	4.19
Estado de México	5.83	6.01	Yucatán	3.76	3.41
Michoacán de Ocampo	4.56	4.57	Zacatecas	4.91	4.51

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI

## 2.2.10 Inflación

El reporte del INPC (Índice de Precios al Consumidor) que difundió el INEGI respecto de las 46 áreas metropolitanas y principales ciudades que son monitoreadas en el país, indica que:

“La ciudad de Puebla registró una inflación acumulada de 1.99 por ciento hasta septiembre de 2013, mientras que a nivel nacional fue de 1.94 por ciento. 60. En el mes de septiembre de 2013, los precios en el Estado presentaron un incremento general de 0.44 por ciento, disminuyendo 0.12 por ciento respecto del observado en el mes anterior. La inflación estatal es mayor en términos comparativos con la registrada a nivel nacional, la cual reportó una variación de 0.38 por ciento, para el mismo periodo.

Los precios con mayores alzas hasta septiembre de 2013, se registraron en bienes y servicios como el jitomate, cebolla, huevo, así como, en educación universitaria, vivienda propia, automóviles, gasolina de bajo octanaje y el gas doméstico LP. Los menores precios se registraron en el pollo, la uva, servicios de telefonía móvil, transporte aéreo, gas doméstico natural y computadoras.” (Reporte del Índice de Precios al Consumidor [RIPC], 2013)

Como podemos ver en la información anterior, que el estado de Puebla, ha tenido un incremento en el costo diario de vivir, incluso mayor al promedio Nacional, derivado de que el costo de las inversiones antes mencionadas ha sido de gran magnitud y al mismo tiempo genera una mayor expectativa hacia el exterior

### 2.2.11 Perspectiva económica para Puebla

Con base en lo que se dice en el anexo VII del presente proyecto se puede concluir que la perspectiva económica del estado de Puebla es bastante alentadora, ya que cuenta con una excelente recaudación de impuestos, tiene un alto nivel crediticio, una gran inversión en infraestructura, es un gran destino para la inversión extranjera y el gobierno del estado de Puebla ha hecho un gran esfuerzo en disminuir la deuda de administraciones anteriores.

En lo que se refiere específicamente a la captación de ingresos, para el Ejercicio Fiscal 2014, el total de recursos económicos que captará el Gobierno del Estado, se estima en “65 mil 946 millones 802 mil 66 pesos.” [LFHF], 2014

**Figura 11: Ingreso del Gobierno del Estado de Puebla**

(PESOS)

CONCEPTO	Iniciativa de Ley de Ingresos 2014
<b>Ingresos Locales</b>	<b>6,253,181,511.0</b>
Impuestos	3,352,640,460.0
Derechos	1,620,566,532.0
Productos	326,134.0
Aprovechamientos	1,279,648,385.0
Participaciones	21,684,829,010.0
<b>Total de Ingresos Fiscales</b>	<b>27,938,010,521.0</b>
Ramo General 33	28,934,789,636.0
Convenios y Programas Federales	9,074,001,909.0
<b>Total de Ingresos Federales</b>	<b>38,008,791,545.0</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>65,946,802,066.0</b>

Nota: Cifras estimadas

Fuente: Secretaría de Finanzas y Administración, 2014

Por otra parte, la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas y Administración en su reporte anual nos indica que:

“Para el concepto de “Participaciones”, se estima un monto de 21 mil 684 millones 829 mil 10 pesos. Los ingresos que se estiman captar del Ramo General 33, “Aportaciones”, ascenderán a 28 mil 934 millones 789 mil 636 pesos, destacando dentro de sus componentes los ingresos provenientes del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS), Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del D.F. (FORTAMUN), Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA), Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF) y Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), los cuales representan el 52.3, 16.3, 10.3, 9.6, 6.0 y 3.7 por ciento, respectivamente, con relación al total de este rubro”(Registro Interno de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas [RISE], 2014)

A continuación, se presenta la siguiente figura con los Ingresos por concepto de Ramo General 33 presentado por la Unidad de Inversión de la Secretaría de Finanzas y Administración del estado de Puebla.

**Figura 12: Ingresos por Concepto de Ramo General 33**

(PESOS)

Concepto	Iniciativa de Ley de Ingresos 2014
<b>Total</b>	<b>28,934,789,636.0</b>
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB)	15,125,082,115.0
Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)	2,772,584,894.0
Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS)	4,722,035,190.0
Infraestructura Social Estatal (FISE)	572,379,216.0
Infraestructura Social Municipal (FISM)	4,149,655,974.0
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del D.F. (FORTAMUN)	2,982,048,739.0
Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)	1,066,211,018.0
Asistencia Social	568,184,444.0
Infraestructura Educativa Básica	338,212,170.0
Infraestructura Educativa Superior	159,814,404.0
Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA)	229,756,212.0
Educación Tecnológica	124,199,174.0
Educación de Adultos	105,557,038.0
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP)	302,543,005.0
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)	1,734,528,463.0

Nota: Cifras estimadas.

Fuente: Secretaría de Finanzas y Administración, 2014

El total puede no coincidir con los parciales debido al redondeo.

Fuente: Secretaría de Finanzas y Administración

Como conclusión del presente apartado se puede decir que, Puebla tiene un gran potencial económico y de crecimiento el cual pueden aprovechar los miembros de la organización en estudio, además de que el trabajo que se realiza en la Subsecretaría de Planeación para el estado de Puebla es de vital importancia para su desarrollo.

En adición se puede concluir, que el Gobierno del Estado de Puebla ha realizado un trabajo en beneficio de la población superando lo que se hace a nivel nacional para el crecimiento de la calidad de vida de las familias de la región.

Y finalmente decir que el actual Gobierno de Puebla, ha generado un cambio sin precedentes en el estado y en la manera en la cual se ve a Puebla a nivel nacional y a nivel mundial.

## Capítulo III

### Marco Teórico

El marco teórico del presente proyecto se pretende establecer las bases teóricas para el desarrollo del instrumento de medición del clima laboral de la subsecretaría lo cual nos permitirá identificar los conceptos específicos de la teoría vigente y aplicable al presente proyecto. Haciendo énfasis en el concepto de administración pública, organizaciones burocráticas, así como en los conceptos de clima laboral e instrumentos de medición.

#### 3.1 Teoría del Estudio de Caso

La teoría del estudio de caso es de vital importancia para el proyecto que se está realizando. Derivado de lo anterior cabe mencionar lo que Consley Lury comenta sobre esta teoría “el concepto de estudio de caso, puede definirse en su concepción más simple como una situación real por la que atraviesa una persona u organización en un momento determinado (Lury,2012: 213).

Además, Hernández Sampieri al señalar que

“El estudio de caso no es una elección de método, sino del objeto que se estudiará. El estudio de caso es útil para asesorar y desarrollar procesos de intervención en personas, familias, organizaciones, etc. y desarrollan recomendaciones o cursos de acción a seguir. Para seleccionar los casos que integrarán el proyecto, es necesario disponer de criterios válidos que deberán exponerse.” (Sampieri, 2014: 56)

Y finalmente mencionar lo que dice el Maestro Luis Cruz quien concluye que la identificación de un caso que potencialmente pueda dar forma a un proyecto serio “debe partir de la “problematización” de una situación, delimitando tiempo y lugar para que finalmente pueda derivarse una “acción transformadora” (Cruz, 2014:3).

La fortaleza más grande del estudio de caso consiste en tomar un acercamiento a lo que sucede en una organización en un momento determinado, lo cual se convierte en un instrumento para relacionar los fundamentos teóricos con la situación organizacional, para de esta manera facilitar la solución de la problemática en un



entorno real y cambiante como lo son las organizaciones actuales y la que estudiamos en el presente proyecto.

### **3.2 Administración Pública**

El primer concepto a distinguir es el de la administración pública, ya que la subsecretaría objeto de estudio es un ente público y es pertinente un mejor entendimiento de este tipo de organización. Carles Ramió, en su libro *Teoría de la Organización* (2010), lo explica de la siguiente manera:

“La administración pública es una organización compleja, complejidad que no viene dada por sus grandes magnitudes, sino que se debe a su diversidad funcional y estructural, ya que los organismos públicos atienden unas funciones muy distintas entre sí, pero utilizan un mismo modelo administrativo. Es decir, no hay correlación entre su estructura interna y las funciones asumidas. Este problema se agrava debido a que el modelo administrativo de la administración pública no ha cambiado desde hace mucho tiempo, cuando su estructura respondía a las necesidades propias de las funciones tradicionales del Estado, las llamadas de soberanía. Pero las funciones han cambiado, multiplicado y diversificado y el modelo administrativo ya no se adecua a estas nuevas realidades.” (Ramió, 2010: 24)

Otro punto importante a tomar en cuenta según Ramio, es la interdependencia entre política y administración:

“No hay separación entre política y administración. Toda organización pública, por el hecho de serlo, participa del poder político, incluso cuando se trata de las zonas más modestas de la organización. Además de que no existe una relación inmediata entre actividad de la administración y recursos financieros. Ello hace muy difícil medir la eficiencia o el rendimiento de la Administración en términos normales.” (Ibídem)

Ramio nos dice que los parámetros de eficacia y eficiencia son de diferente dimensión en una organización pública que en una organización privada debido a:

“La definición de los parámetros de eficiencia y eficacia tiene una fuerte dimensión política. Algo a recalcar es que la dinámica organizativa se encuentra fuertemente condicionada por los límites normativos que delimitan la gestión del personal: los rígidos mecanismos de entrada al nuevo personal; su vinculación, una vez dentro, con la administración y las escasas posibilidades de modificar las pautas negativas de comportamiento y de premiar las positivas son las características más notorias. Todo ello hace que la problemática de los

grupos humanos que dirigen y forman parte de las administraciones públicas como una de las cuestiones capitales para los estudiosos de las organizaciones.” (Ramió, 2010:25)

Ramio continúa dando su punto de vista y nos dice que para las organizaciones públicas no existe una competencia por el servicio, pero si por un mercado político, ya que:

“A diferencia de la mayoría de las organizaciones, que han de competir entre sí para obtener del entorno los recursos necesarios para desarrollar sus actividades, la administración pública cuenta con suficientes recursos con una tendencia incrementalista que el Estado capta mediante el sistema fiscal.

Pero si las administraciones públicas no compiten en un mercado económico sí lo hacen en un mercado político y administrativo. En un mercado político ya que la existencia de una pluralidad de administraciones públicas hace que éstas compitan entre sí por unos recursos que en su mayoría recauda y distribuye una única instancia. A nivel interdependencias son las diferentes unidades que compiten para conseguir de las instancias político-administrativas centrales el mayor volumen de recursos.” (Ramió, 2010, pág. 26)

Como conclusión de lo anterior podemos decir que estos elementos no hacen posible tratar conceptual y metodológicamente a la Administración Pública como una organización normal. Estas consideraciones según Ramió nos llevan a la conclusión de que las diferencias entre organizaciones de naturaleza privada y organizaciones de naturaleza pública son muy substanciales, y se requiere cierta perspectiva distinta sobre una y otra actividad. Sabemos que las Administraciones públicas presentan características específicas que justifican su tratamiento independiente a efectos de su estudio científico.

Aunado a lo anterior José Juan Sánchez González en su libro, Su objetivo y su estudio nos dice que “La administración pública tiene un solo objetivo de estudio, es decir la actividad organizada del Estado. Sin embargo, existen diferentes interpretaciones del "objetivo de estudio" que históricamente se han construido como orientaciones del estudio, que han sido las siguientes” (González, 2001:12).

Figura 13: Categorías de estudio de la Administración Pública



Al parecer el autor nos dice que “intentar estudiarlas de manera separa y única supone una mayor confusión y complejidad debido a que su núcleo original es la administración pública” (González, 2001:12).

Esta diversidad de orientaciones científicas ha generado una rica y variada cantidad de aportaciones al estudio de la disciplina, pero al mismo tiempo provocan una debilidad estructural en su estudio, su fragmentación y dispersión como queda de manifiesto por el autor en el siguiente texto.

“Esta condición ha propiciado un alejamiento para constituirla como una ciencia con pleno derecho que cuente con una auténtica teoría administrativa y que le permita reconocer su naturaleza propia e identidad de otras disciplinas de las ciencias sociales, Asimismo, esta condición de fragmentación y dispersión del estudio del objetivo ha propiciado que no haya en la actualidad una teoría central de la Administración Pública.” (González, 2001:27)

Junto a lo expuesto por los autores, lo que hay que tomar en cuenta del concepto de administración pública es que este término fue acuñado desde hace mucho tiempo debido a la necesidad que tienen las sociedades de vivir en un estado de derecho y de que exista un ente dentro de la misma que aplique las leyes, administre los recursos y vea por el bien de la sociedad.

Algo que hay que resaltar es el hecho de que la manera de trabajar de la Administración Pública y en el caso de la organización en estudio es a través de un plan de 6 años, lo que dificulta la labor de los integrantes de la organización, ya que carecen de un contrato laboral que asegure su trabajo aun después de que finalice la administración.

Sin embargo, vemos también que aunada a esta situación los proyectos que se lleguen a desarrollar en este periodo corren el riesgo de desaparecer, si llega otro partido al poder, por lo cual este proyecto es de alta relevancia y es un distintivo trascendental entre la organización pública y la privada, lo que desde mi perspectiva marca una alta diferencia para la medición del clima laboral.

Adicionalmente a esto vemos que desde su planteamiento organizacional la Administración Pública se encuentra conformada con otros fines diferentes a lo que puede ser una entidad privada, y que, debido a esto, es necesario estudiarla de manera específica tomando diferentes factores a los existentes dentro de las organizaciones privadas.

Desde su concepción la Administración Pública es creada para el beneficio de la población, está hecha para dictar pautas dentro de la sociedad, hacerlas cumplir, con el fin de beneficiar a la población, hecho que nos da entender que la Administración Pública debe estar disponible y abierta a trabajar plenamente para la sociedad, sin importar horario, ideología partidista ni distinciones de clase social situaciones que hay que destacar en el presente caso de estudio, ya que la política del Estado de Puebla va encaminada a estos principios para el beneficio de la población y la economía del estado de Puebla.

### **3.3 Objetivo de la Administración Pública**

El campo de la Administración Pública es muy complejo ya que tiene relación con los seres humanos, sus actitudes y tradiciones, los intereses antagónicos y una extensa diversidad de situaciones sociales.

Dentro del ámbito de los propios servicios administrativos el artículo de ¿Qué es la administración pública? De Marshall Dimock nos menciona lo siguiente: “Exige importantes diferencias entre los problemas de las comisiones de servicios públicos y los departamentos de salubridad, entre la administración policial y la dirección fiscal, entre el municipio y la administración de tarifas.

Con la rápida expansión de las responsabilidades gubernamentales estas diferencias tienden a ser más complejas.” (Universidad Autónoma de México, 2009, pág. 116)

En lugar de formular principios generales hipotéticos para la administración es necesario y deseable emprender un enfoque inductivo para el tratamiento de los problemas administrativos individuales tales como la salud, la vivienda, policía, educación y servicios públicos. El método relativista-funcional empieza con un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y geográficos que inciden en el problema procediendo a aplicar las técnicas de administración, los métodos de control y, eventualmente los supuestos tentativos.

La administración está vinculada a muchos factores condicionantes; en la práctica actual no es una entidad independiente. Sobre este particular se puede objetar que la Administración Pública debe, así considerada, abarcar mucho más terreno. Esto es cierto, de modo que no hay otra alternativa a que la administración gubernamental deba ser realista y creativa. La Administración Pública es más que mera manipulación técnica y dirección eficiente; debe interesarse por la resolución de problemas y por los avances sociales. La eficiencia técnica no siempre resulta serlo del todo, cuando se examinan las implicaciones más amplias del problema.

Quienes han sido responsables de las reorganizaciones exitosas de los gobiernos de los estados, generalmente expresan la opinión de que la consideración inicial y continua consiste en suministrar la atención que deba al marco político, tradicional, económico y social. La primera y la última de las preguntas son iguales: ¿Cuáles son los objetivos y los factores limitantes que se deben vencer para alcanzar una

meta? “Las reorganizaciones deductivas, desvinculadas y ortodoxas comúnmente fallan en sus expectativas, porque son obstinadas e irreales. Como dicen los realistas en las escuelas de derecho, Cada caso es un caso nuevo; las situaciones humanas nunca son las mismas.” (Universidad Autónoma de México, 2009: 116)

La organización en estudio únicamente tiene que hacer referencia al objetivo de recabar, administrar y planificar el uso de los recursos monetarios del Estado de Puebla de manera eficiente y transparente en beneficio de todos los poblanos, además de crear nuevas formas de realizar una evaluación correcta de los nuevos proyectos a desarrollar y el impacto que existirá en las zonas de desarrollo, así como medir de mejor manera el beneficio a la población, su vida útil y los objetivos a cumplir con dichas acciones.

### **3.4 Desarrollo Organizacional**

En todo tipo de organización no importa el ramo en el que dicha organización se desarrolle, un objetivo primordial es el crecimiento y la manera en que ésta aprovecha sus recursos para el desarrollo de proyectos que se reflejen en ganancias, así como en una mejora en el desempeño de los miembros de la organización debido a esto es importante tomar en cuenta lo que nos dice el libro de Desarrollo Organizacional de Mario Enrique Pinto Cristiani el cual hace hincapié en que “dentro de la organización se deben respetar las jerarquías, funciones y obligaciones, induciendo al personal para que desarrolle las actividades, y se obtenga un mejor aprovechamiento de sus habilidades para un excelente desempeño, donde se logren vencer los cambios al adaptarse a ellos, así como el fomento de la modificación estructural y cultural.” (Cristiani, 2012: 10)

De manera complementaria Pinto Cristiani nos dice que

“Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que, así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas. "(Ibídem)

Situación que podemos ver de manera tácita dentro de la organización en estudio la cual cuenta con jerarquías, políticas y reglamentos que definen de manera precisa las funciones que deben desarrollar los miembros de la organización, sin embargo, al mismo tiempo podemos observar que la rigidez de estas jerarquías políticas y reglamentos limitan el poder de acción de las diferentes áreas que conforman a la Secretaría de Finanzas y Administración del estado de Puebla.

### **3.5 Definiciones y conceptos de desarrollo organizacional**

Para fines del estudio que se está realizando es necesario entender y desmenuzar los conceptos y definiciones del desarrollo organizacional ya que nos darán un panorama amplio para poder realizar una evaluación precisa de lo que sucede dentro de la organización, por lo cual, en base a lo dicho por la Maestra Verónica Treviño en su tesis de titulación "las organizaciones han tenido que aprender a adaptarse y ser flexibles al cambio, a no quedarse estáticas, a evolucionar, y es precisamente el desarrollo organizacional una disciplina que ayuda a las empresas a realizar estrategias de cambio y mejora para que sean sostenibles en el tiempo." (Treviño, 2013: 93)

Richard Beckhard define el Desarrollo Organizacional (DO) como "un esfuerzo de cambio planeado de toda la organización administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual." (Beckhard, 2013: 308)

Por otro lado, Warren Bennis, "define al DO como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes,

valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercado y retos, así como al ritmo del cambio mismo.

“ (Bennis, 2013: 256)

Aunado a lo anterior, Porras menciona que

“El desarrollo organizacional es un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas de la ciencia del comportamiento, dirigido al cambio planeado de los entornos de trabajo organizacionales, con la intención de generar un cambio de cognición en cada uno de los miembros organizacionales, lo que genera un cambio de comportamiento y, por lo tanto, crear una mejor concordancia entre las capacidades de la organización y sus exigencias ambientales actuales, o promover cambios que ayuden a la organización a desempeñarse mejor en los ambientes futuros de proyección.” (Porras, 2013: 293)

Adicionalmente a lo anterior, French precisa que “el desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional...Es un medio para “perfeccionar a las organizaciones y a las personas que la conforman” (French, 2007: 227).

En adición también se tiene que tomar en cuenta lo que dice Guízar (cf. 2008:173) quien menciona que lo más importante del DO es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores.

Con base en lo dicho por los autores antes mencionados podemos concluir que el desarrollo organizacional es el acto de mejorar el entorno interno y externo que rodea a la organización tomando en cuenta los factores humanos, económicos, y sociales que forman parte de ella, lo cual debe iniciar desde la cabeza de la organización e ir permeando al resto de la misma de manera ordenada y con un objetivo que integre todos los valores que distingan a la organización.



### 3.6 Cambios en las organizaciones

El presente apartado comienza con la definición de cambio, que según la RAE (Real Academia de la Lengua Española), define como el “concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro.” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014).

En este sentido, Carlos Audirac expone en el texto “Desarrollo Organizacional y Consultoría” que:

“Las organizaciones están constantemente experimentando la necesidad de reaccionar eficazmente ante presiones externas de diversa naturaleza. Los resultados que tradicionalmente alcanzaban ya no satisfacen las expectativas que se plantean tanto en sus planes estratégicos como en los planes operativos de más corto plazo. Los enfoques respecto de cómo el sistema social de la organización debe ser desarrollado debe responder a las nuevas necesidades.” (Audirac, 2013: 134)

Por otro lado, Treviño nos dice que “en cualquier organización pueden encontrarse áreas de oportunidad y mejora, tanto en temas estructurales, como de procesos y de personas de manera que se alcance un equilibrio y los resultados sean positivos y rentables.” (Treviño, 2013: 112)

Nuevamente cabe destacar lo afirmado por Audirac sobre El Desarrollo Organizacional, quien nos dice que una metodología para el cambio en las organizaciones surge de modelos y estrategias de tipo colaborativo, ya sean éstas de evolución participativa o de transformación carismática.” (Audirac, 2013: 88)

Por otro lado, Faria Mello, hace referencia que “las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa. Pues la organización tiene fronteras y contornos nítidos y más cambiantes de lo que se reconoce en general. El impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones restricciones, desafíos.” (Faria Mello, 2013: 342)

Por otro lado, Audirac comenta que “la organización reacciona ante esos impactos en una de las cinco formas que a continuación se mencionan:

- Cambio por acomodamiento.
- Resistencia u oposición.
- Cambio por crisis.
- Cambio revolucionario.
- Cambio planeado.” (Audirac, 2013: 79)

En adición, Según Mario Enrique Pinto nos dice que

“Para introducir un cambio organizacional, las personas deben conocer que existen fallas dentro de la organización y querer cambiar. Para ello, la alta gerencia ha de apoyar con capacitación y entrenamiento; debe, además, existir coordinación integral en los niveles jerárquicos y todas las partes interesadas en realizar el cambio. Y acompañado a lo que Audirac define como el cambio planeado que es la manera de llevar a cabo una modificación deliberada en los sistemas para eliminar una situación insatisfactoria, se puede decir que la integración inicialmente de cambio, más la identificación de debilidades y fortalezas más la suma de voluntades, son las situaciones que permiten el crecimiento de la organización en miras del desarrollo de la misma y de las personas que la integran.” (Cristiani 2012: 33)

Lo importante a destacar de este apartado, si bien son las teorías de grandes estudiosos de las organizaciones, y las cuales tiene validez en un gran número de organizaciones privadas, en una organización pública no son aplicables, y para el fin del estudio en cuestión solo nos permiten abrir el panorama para hacer un contraste entre lo que debería de suceder, y entender lo que realmente pasa en una organización pública.

Ya que para fines de este estudio en la organización pública si bien existen el establecimiento de metas, en el plan estatal de desarrollo 2011-2017, y establecimiento de estándares de desempeño en base a los indicadores internos que existen en la Subsecretaría de Planeación, no existe una flexibilidad en el cambio de la estructura organizacional, ni una manera efectiva de reorientar las estrategias operativas de manera inmediata a gran escala, ya que ambas situaciones tienen que ser aprobadas por el Congreso del Estado de Puebla y tiende a ser un proceso de meses.

Situación que si bien puede suceder muchas veces en el momento requerido no se ven reflejado, y en otras ocasiones las necesidades de la organización cambiaron para cuando estos cambios suceden, por lo cual tampoco se puede evaluar de manera efectiva la resistencia al cambio, ya que sucede dentro de la organización que los miembros que la integran tienen la disposición de realizar nuevas propuestas, sin embargo, se ven limitados por el marco jurídico el cual no pueden cambiar de manera inmediata, o dichos cambios no suceden por la temporalidad o intereses externos.

### **3.7 Concepto de burocracia**

Dentro del marco teórico de la organización, es de vital importancia abordar la estructura organizacional burocrática, que si bien hoy en día, y al referirse a una organización gubernamental en específico, se ha vuelto un concepto peyorativo.

Al respecto, Carlos Petrella, asegura que:

“La construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales. Weber acuñó el término “burocracia” para identificar las organizaciones que poseían esas características. La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna. “(Petrella 2007: 5)

Por supuesto Petrella retoma que Weber reconocía que

“El funcionamiento de la burocracia la cual desde su perspectiva crea “atracos e inconvenientes”, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz. Y este equilibrio tiene las ventajas de: mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.” (Ibídem)

En adición a esto Arturo Velázquez de la Escuela Bancaria y de Comercio de Querétaro nos dice que la teoría de Max Weber sobre las estructuras de autoridad que lo llevaron a caracterizar a las organizaciones sociales en base a las relaciones

de autoridad que se desarrollan dentro de ella, Weber hizo una distinción entre "poder", la habilidad de forzar a las personas a obedecer sin tomar en cuenta su resistencia, y "autoridad" donde las ordenes las obedecen voluntariamente quienes la reciben

Con el fin de cumplir de forma eficaz y eficiente su misión y objetivos generales, todas las empresas requieren del establecimiento de una estructura organizativa sobre la cual se sustente el desarrollo de sus actividades y/o de servicio.” (Velázquez, 2001:1)

Aunado a esto Weber plantea que:

“En una organización basada en un sistema de autoridad, aquéllos que tienen encomendada una función subordinada aceptan como legítima la emisión de instrucciones por parte de las personas que ocupan una posición jerárquica de rango superior.

A lo que Weber hace la distinción entre los tipos o modelos de organización de acuerdo con la forma en que se legitima la autoridad en la que destaca tres tipos o modelos denominados:

- Carismático
- Tradicional
- Racional-Legal

Cada uno de los cuales es característico del funcionamiento de alguna organización. Esta clasificación de tipos o modelos es útil para el estudio y análisis de comportamiento organizacional, aunque cualquier organización puede ser una combinación de ellos.” (Weber, 2001:121)

Velázquez, en su artículo *El modelo burocrático de Max Weber*, afirma que para Weber:

“Las organizaciones con estructura de autoridad de tipo carismáticas derivada del término griego "charisma" están basadas en las cualidades personales del líder el cual se considera dotado de poderes o cualidades excepcionales. Sin embargo, como la base de la autoridad radica en las características de una sola persona y las instrucciones se basan en su inspiración, este tipo de organización tiene una estabilidad inherente. En ausencia definitiva del líder es improbable que otro líder carismático se presente: y así la organización sufre una metamorfosis convirtiéndose en uno de los otros dos tipos de organización”. (Ibídem)

En adición el autor anterior también nos comenta que

“Las organizaciones con estructura de autoridad del tipo tradicional están basadas en los usos y costumbres. El líder de este tipo de organizaciones tiene autoridad en virtud del estatus que ha heredado y el alcance de su autoridad se establece por las costumbres. Este tipo de estructura las posiciones directivas tanto en el sector público como privado son generalmente transmitidas hereditariamente entre los miembros de la familia o de los grupos sociales que detentan el poder. La selección y designación de los líderes así impuestos están basados más en parentesco o filiación de grupos sociales que en la capacidad y experiencia profesional y política.” (Ibídem)

Y donde además Velázquez agrega que

“Las organizaciones con estructuras de autoridad racional-legal están basadas en el análisis racional Weber definió a este tipo de organizaciones con el término de organizaciones burocráticas. El sistema es denominado racional debido a que los medios están expresamente diseñados para la consecución de la misión y objetivos institucionales. El sistema es denominado legal porque la autoridad se ejerce a través de un sistema de normas, reglas y procedimientos derivados del cargo que ocupa una persona en un tiempo determinado” (Ibídem).

Velázquez también nos indica que “esta forma de organización que Weber ha denominado "burocracia", en el uso común del término, es sinónimo de rigidez e ineficiencia y se identifica principalmente con el funcionamiento de las dependencias de la administración pública” (Velázquez, 2001: 2)

Sin embargo, Weber nos menciona que:

“Las características del modelo "burocrático" aplicadas en su justa dimensión, dan por resultado un sistema de trabajo coordinado, sin ambigüedades y altamente eficiente ya que existe un conjunto de normas, reglas y procedimientos que impiden la actuación discrecional de sus miembros y donde teóricamente se prevé cada posible contingencia. La racionalidad del modelo burocrático se muestra en su habilidad para calcular posibles consecuencias de su quehacer. Así estas organizaciones se mantienen exentas de los caprichos personales del líder y de los procedimientos tradicionales, usos y costumbres.

Para Weber el modelo burocrático representa la etapa final en la despersonalización de las organizaciones.” (Weber, 2001: 293)

Para cerrar este apartado sobre la burocracia, es necesario tomar en cuenta que la organización en estudio tiene este modelo de trabajo, como se dijo en párrafos anteriores, de manera peyorativa usado, sin embargo, es lo más funcional por el tipo y tamaño de organización, a lo que se complementa con la teoría de Weber donde nos dice que:

Esta tiene reglas, y procedimientos muy identificados, y en caso de las organizaciones gubernamentales estas no pueden salirse de lo que marca la ley para trabajar, debido a lo cual no pueden ser estudiadas como un ente igual a un privado como lo pretenden hacer algunas organizaciones.

A manera de reflexión indicar que algunas dependencias han conseguido certificaciones de clima laboral de empresas internacionales, es decir han cumplido con los requisitos de certificación, sin embargo, como se ha mostrado a lo largo del documento con la conjunción de la teoría y el entorno interno y externo que envuelve a este tipo de organizaciones.

Estos instrumentos se encuentran lejos de conocer con presión lo que sucede en las organizaciones públicas como la estudiada en este proyecto.

### **3.8 Cultura organizacional**

La cultura organizacional en el presente caso de estudio es parte fundamental del proyecto, ya que al entender la manera en que se comporta la organización y la forma en la que interactúan los miembros de la misma dentro de su entorno nos permitirá entender su forma de trabajo, sus limitaciones y alcances por lo cual considero pertinente referirme a Robbins que en 2001 definió la cultura organizacional como “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Las siguientes características según las menciona en su trabajo” (Robbins, 2001:212)

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al detalle.

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Estabilidad.

La evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

Al respecto, Paul M. Muchinsky en su libro *Psicología aplicada al trabajo*, menciona que: “se sabe que las organizaciones pueden influir en las actitudes y los comportamientos de quienes pertenecen a ellas”. (Muchinsky, 2010: 70)

Y continúa:

“El trabajo en esta área se centra en factores tales como el comportamiento relacionado con el rol, presiones que los grupos pueden imponer sobre los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia una organización, y modelos de comunicación dentro de una organización. Hay una influencia social fuerte en la investigación del comportamiento organizacional porque las organizaciones son colectividades sociales. Ante el riesgo de hacer generalizaciones excesivas, la psicología de personal se preocupa más del individuo, por ejemplo, quien consigue ser contratado y quién no. El comportamiento organizacional se preocupa más de las influencias sociales y de grupo.” (Ibídem)

A lo anterior, es necesario tomar en cuenta el tipo de liderazgo que se maneja, ya que esto puede determinar de alguna medida cuál es la cultura organizacional que existe. Acerca del tema, en el libro *desarrollo organizacional*, Rafael Guízar indicó a que:

“El concepto de liderazgo según George Ferry lo define como autoridad, que es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, dicha persona tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra

subordinado a él y debe acatar sus órdenes. Este es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor en procesos debe analizar cuidadosamente.” (Guizar 2008:177)

A manera de complemento, de acuerdo al libro *Psicología aplicada al trabajo* “los psicólogos se centran en mejorar o cambiar (es decir, desarrollar) las organizaciones para hacerlas más eficientes. Los psicólogos deben ser capaces de diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios, y después evaluar la eficacia de los cambios.” (Hueyotenco, 2007: 48)

El mismo autor añade que: “El desarrollo de la organización involucra el cambio deliberado y planificado de una organización para resolver un problema particular, el cambio puede afectar a gente, a los procedimientos de trabajo, o a la tecnología. El desarrollo de las organizaciones da una oportunidad a los psicólogos a que ayuden a las organizaciones a resolver o a adaptarse a sus problemas.” (Hueyotenco, 2007: 48)

Para concluir este apartado se podría decir que la cultura organizacional es el resultado de los factores internos de la empresa como lo pueden ser la educación, los sociales, culturales, tecnológicos, políticos y económicos, y por otro lado la organización de la empresa donde entra las funciones como trabajador, los objetivos, la tecnología y las políticas internas de la empresa.

### **3.9 Clima Organizacional**

El clima organizacional dentro del contexto de las empresas es de vital importancia, ya que debido a que si existe un clima laboral favorable, los miembros de la organización pueden dar lo mejor de sí, en beneficio de la organización dicho factor es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, sin embargo hay que entender que debido a la diversidad de funciones que se desempeñan en el área laboral cada empresa tiene su propia cultura, e incluso cabe mencionar que



dentro de las organizaciones de gran magnitud puede cambiar dependiendo de diversos factores.

Treviño en su tesis de titulación nos dice que “en estos tiempos tan cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. “(Treviño:123, 2013)

Asimismo, Brunet comenta que el concepto de clima organizacional:

“Fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960. Este concepto está formado por dos escuelas de pensamiento:

- Escuela de la gestal: Se centra en la organización de la percepción donde el todo es diferente a la suma de sus partes.
- Escuela funcionalista: Afirma que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.” (Brunet, 2013: 346)

Se puede concluir entonces que existen diferentes perspectivas dentro del concepto de clima organizacional y tienen un impacto dentro de la organización dependiendo de la manera en que se maneje.

### **3.10 Definiciones de clima organizacional**

Para entender más acerca de lo que se pretende lograr con el presente proyecto es importante establecer ¿qué es el clima organizacional?, Brunet definió el clima organizacional como “una configuración de las características de una organización (...) Es un componente multidimensional de elementos.” (Brunet, 2013: 293).

Por su parte, Reynoso y Araneda (2007:41), al definir el concepto de clima organizacional, afirman que: “Implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.” (Reinoso, 2013: 236)

En adición, Stephen Robbins, definió clima organizacional como “un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño organizacional.” (Robbins, 2013: 143). Esta definición incluye al ambiente como una fuerza extrínseca que ejerce presión sobre el desempeño organizacional.

Aunado a esto Chiavenato recientemente en 2014 dice que “las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento individual”. (Chiavenato, 2014: 113).

Y además este autor afirma que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Ibidem).

Otra vertiente del clima organizacional es retomada por Irene Caligiore Corrales y Juan Arturo Díaz Sosa quienes retoman lo planteado por Gonçalves el cual refiere lo siguiente:

“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. (Caligiore Corrales & Díaz Sosa, 2003: 647)

Los autores recalcan que la importancia de este enfoque reside en que “el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.” (Ibídem)

Sin embargo, Treviño contrasta afirmando lo siguiente:

“Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en

función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima laboral.” (Treviño 2013, 113)

De esta manera, establecemos el clima organizacional como la manera que los integrantes de la organización interaccionan con su entorno de manera interna y externa.

Y no solo eso, hay que recalcar nuevamente como es que una organización pública obtiene sus recursos, que es mediante una aprobación de una ley, y que cualquier modificación al presupuesto o gasto, así como redireccionamiento de los recursos debe ser mediante aprobación del congreso del Estado según la ley de Egresos del Estado de Puebla.

Donde cabe nuevamente destacar que aunado a lo anterior la dependencia en estudio solo tiene 6 años para desarrollar un proyecto, las personas que laboran en la subsecretaría no cuentan con un contrato fijo para después de la administración, lo que hace que un cambio en el partido político en el poder genere una pérdida de empleos, y sobre todo de proyectos debido a la ideología policia.

Y donde además las funciones de la dependencia pueden aumentar o reducir según les interese a los encargados del poder, sin conocer el número de elementos con los que se cuentan,

Lo que al inicio de la administración deriva en una contratación excesiva, y en recortes periódicos, los cuales nuevamente no generan un ambiente laboral adecuado debido a la incertidumbre que generan estos movimientos y que son situaciones que distinguen a este tipo de organizaciones de las organizaciones privadas y que ningún instrumento al día de hoy ha podido medir.

### **3.11 Importancia de clima organizacional**

Para el estudio actual es necesario que se cuente con las bases acerca del clima laboral y de qué manera se puede mejorar dentro de la dependencia en estudio, por

lo cual es necesario conocer la importancia del clima organizacional, dentro de la organización por lo cual se hará referencia a la maestra Verónica Treviño ve en su caso de estudio algo importante y nos dice que “ el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.” (Treviño, 2013:127).

Además, Brunet afirma que: “el clima organizacional refleja valores y actitudes de los miembros de la organización relacionados estrictamente con sus creencias y naturaleza.” (Brunet, 2013:117)

En adición a lo anterior, Brunet dice también que las razones principales por lo que es importante analizar y diagnosticar el clima de una organizacional son las siguientes:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir” (Brunet,2013:456)

De manera adicional, Brunet también afirma que

“En una empresa pueden encontrarse varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades de negocios, y la descentralización de la organización puede promover que existan mayor cantidad de climas diferentes.

En la organización pueden encontrarse diferentes climas organizacionales porque cada quien lo percibe de manera diferente, pueden influir la posición y/o función desempeñada, los compañeros de trabajo, el sueldo, el liderazgo, el horario, etc....” (Brunet, 2013: 143).

Hablando sobre la importancia de la medición y diagnóstico del clima organizacional, Rodríguez y Remus en 2004 afirmaron que “diagnosticar el clima,

es importante y necesario, pero intervenir y realizar acciones puntuales constituye un paso cualitativamente superior. Implica accionar sobre los problemas detectados y promover el cambio en la organización” (Rodríguez & Remus, 2004: 27).

Por otro lado, una idea complementaria la tienen las psicólogas Tania Feris Levy y su compañera Marcela Castro Suarez que nos dicen que “los seres vivos atraviesan distintas etapas durante su ciclo vital, en estas, el individuo se enfrenta a situaciones críticas que generan en las personas el deseo o la necesidad de superación y crecimiento.

Cada etapa del desarrollo es única y tiene grandes implicaciones en la vida de las personas. Para los psicólogos es importante estudiar las etapas del desarrollo, ya que en ellas se dan situaciones decisivas que moldean el comportamiento de las personas.

La etapa de desarrollo en la cual un individuo se encuentre desarrollándose en un contexto laboral, es de interés para los psicólogos debido a que en este contexto influyen muchos factores para el buen desempeño y bienestar de cada individuo. Es por esto que se debe tener presente a la hora de estudiar un contexto organizacional, no sólo una variable, sino por el contrario tratar de ir relacionándola en la medida en que nos sumaríamos en el contexto.” ( Feris Levy & Castro Suárez, 2006: 3)

### **3.12 Teorías de clima organizacional**

A lo largo del tiempo mucho se ha dicho acerca del clima laboral de las organizaciones, sin embargo, se ha demostrado que cada organización es diferente, y a pesar de que se tengan los mismo principios rectores dentro de la organización, la experiencia y formación de los miembros que la integran, definen el clima organizacional, para Likert, “el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales

que éstos perciben, y en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.” (Likert, 2013: 114)

Likert, afirma además que

- “Es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima, estos factores son los siguientes:
- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales como personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.” (Likert, 2013: 115)

Los anteriores factores llevaron a Likert a definir de manera más específica que:

- “Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:
- Variables causales. Son las variables que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización.
- Variables intermediarias. Son las que reflejan el estado interno y la salud de la empresa, tales como motivaciones, actitudes, objetivos, comunicación, toma de decisiones.
- Variables finales. Son las variables que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Productividad, gastos, ganancias, pérdidas.” (Ibídem)

Al final lo debe considerarse con todas estas teorías es que los seres que componen las organizaciones se encuentran inmersos en un contexto de mejora y crecimiento continuo, en el cual ellos tienen necesidades cambiantes que deben ser consideradas por las organizaciones en las que laboran, y que dichas organizaciones tienen la obligación de generar un vínculo más allá de solo explotarse y beneficiarse de la labor de sus colaboradores

### **3.13 Componentes del clima organizacional**

Los componentes del clima organizacional para el caso en estudio deben ser tomados cuidadosamente y seleccionados en base a las necesidades de la empresa por lo cual Brunet hace mención sobre la forma en que interactúan los componentes como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura de los procesos organizacionales para crear un clima laboral los cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 14: Componentes del clima organizacional

COMPONENTES	
Aspecto Individual	Actitudes
	Percepciones
	Personalidad
	Estrés
	Valores
	Aprendizaje
Grupo e intergrupala	Estructura
	Procesos
	Cohesión
	Normas y papeles
Motivación	Motivos
	Necesidades
	Esfuerzo
	Refuerzo
Liderazgo	Poder
	Políticas
	Influencia
	Estilo

Fuente: Componentes del clima organizacional. (Adaptado de Gibson) 2013.

Figura 15: Estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Macro Dimensiones
Micro Dimensiones

Fuente: Componentes del clima organizacional. (Adaptado de Gibson) 2013.

Importante mencionar que estos componentes, a pesar de que son componentes aplicados a una entidad pública según la teoría planteada existen factores que podemos utilizar posteriormente en el presente estudio.

Figura 16: Procesos organizacionales

PROCESOS ORGANIZACIONALES
Evaluación del rendimiento
Sistema de remuneración
Comunicación
Toma de decisiones

Fuente: Componentes del clima organizacional. (Adaptado de Gibson) 2013.

Por el otro lado Rodríguez y Remus, afirmaron de igual manera que existen varios elementos típicos que influyen en la percepción del clima organizacional como: la calidad del liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, utilidad social del trabajo, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad de ascenso y promociones, controles razonables, estructura y participación.” (Rodriguez & Remus, 2004: 589)

Como conclusión del presente apartado cabe mencionar que los componentes, estructuras de trabajo y procesos organizacionales van de la mano para facilitar la identificación del clima laboral ya que forman integran los factores internos y externos de la dependencia.

### **3.14 Modelos teóricos del clima organizacional**

A lo largo del tiempo las organizaciones han sido objeto de estudio de diversos autores los cuales han basado sus teorías estableciendo modelos gráficos para el sustento de las mismas.

Para efectos del presente proyecto se tomarán los siguientes modelos:

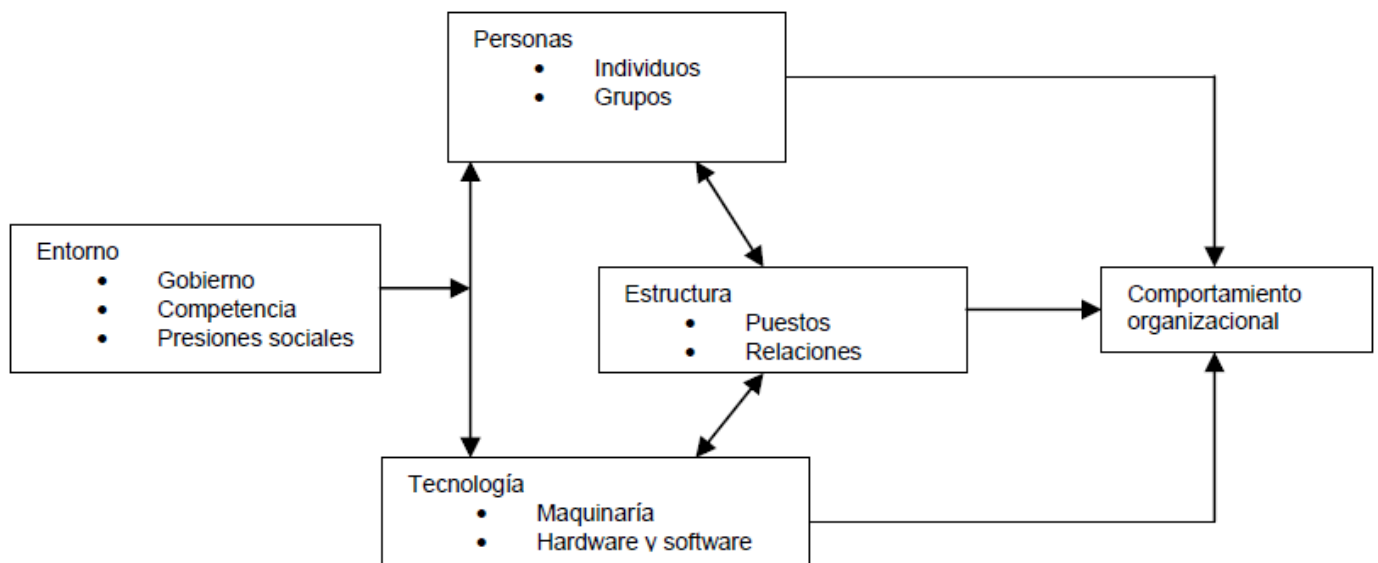
En 2009, Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: en su artículo "Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la



satisfacción laboral" retoman el modelo de las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional de Davis, K y Newstrom, J. del libro Comportamiento Humano en el Trabajo de 1999.

El cual tiene como principio la relación identificada por Robbins entre personas, estructura, tecnología y entorno relación plasmada por Davis y Newstrom en el que se plasma siguiente imagen: (Ruiz, Vázquez, Cruz , & Calvo Mata, 2009: 81).

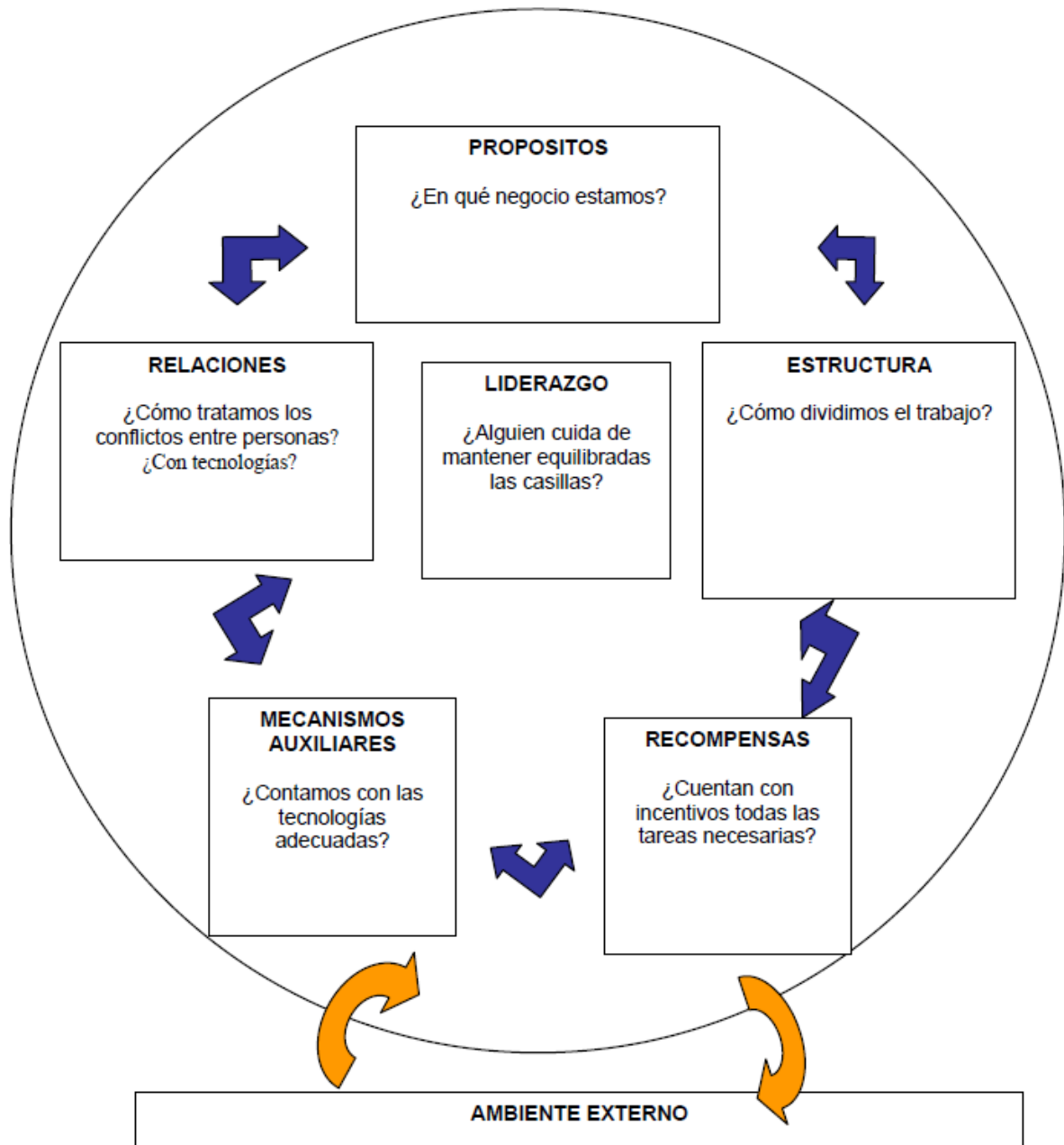
Figura 17: Modelo de variables que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente: Vázquez, Bauzá (2009). Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral p.49

Por otro Yanet Chagala Gómez en su trabajo de titulación “Diagnóstico del clima organizacional en un área de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Veracruz, Ver.” En 2011, retoma el modelo de seis casillas de Weisbord el cual se presenta a continuación:

Figura 18: Modelo de seis casillas de Weisbord



Fuente: Jorge A. Hernandez, Manuel Galarzo, José de J. Espinosa Desarrollo Organizacional, Person, 1ª. Edición, México, 2011, pag.75

Weisbord (2011:17) valora cada casilla de la siguiente manera:

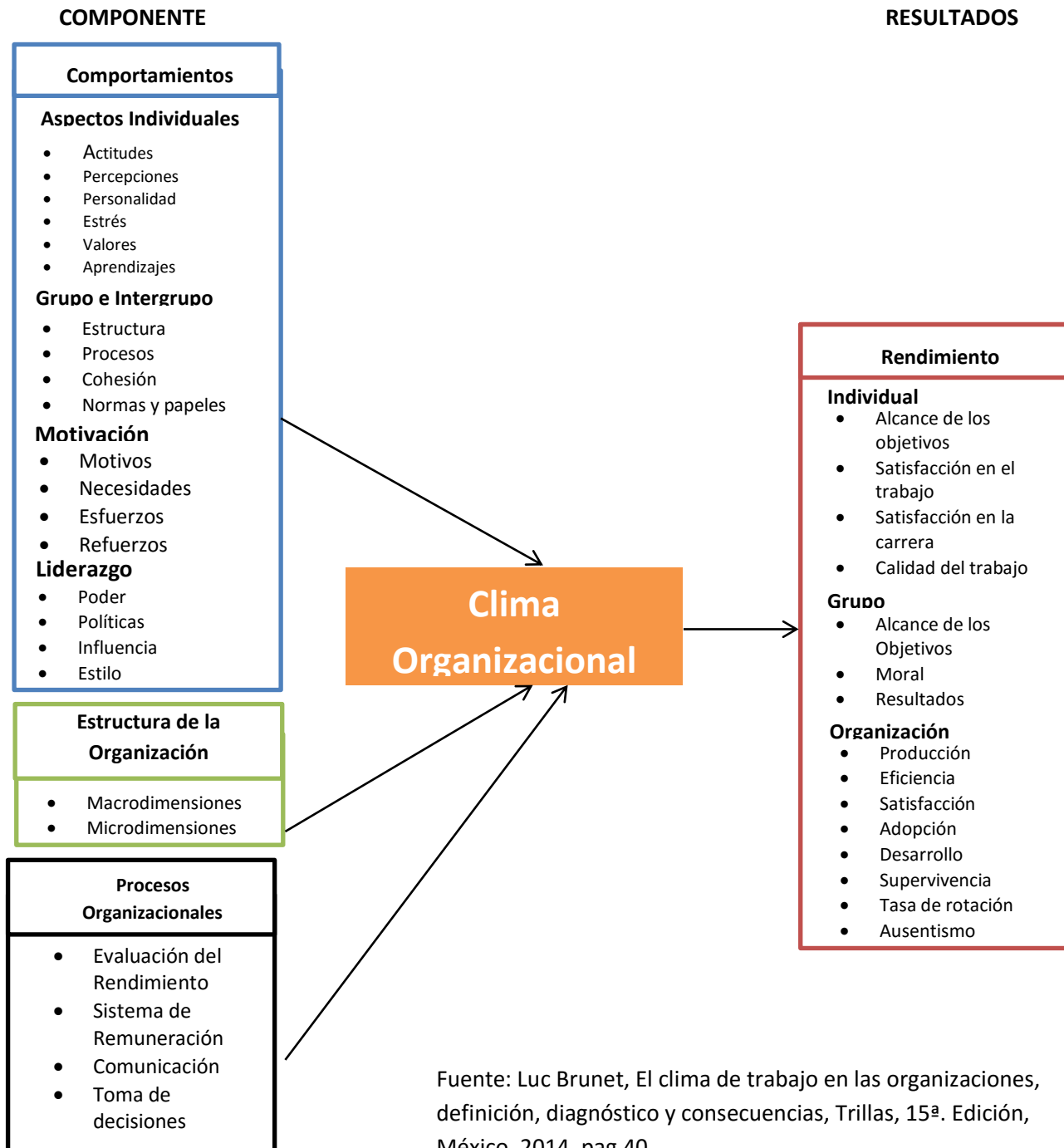
- Propósitos: Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- Estructura: Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de la organización
- Recompensas: A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo, la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos
- Mecanismos auxiliares: Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar.
- Relaciones: Se refiere a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización
- Liderazgo: El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales.

El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord cree "que una de las labores primordiales del jefe o líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas" (Weisbord, 2011: 82).

Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

Adicionalmente, Luc Brunet (2014:40), en el libro *El clima de trabajo de las organizaciones*, expone su modelo teórico con las principales variables y sus interacciones dentro de la organización:

Figura 19: Componentes del clima organizacional de Luc Brunet



### 3.15 Medición y estudio del clima organizacional.

Una vez definidos los componentes del clima laboral, entendiendo la manera en que se relacionan con el entorno, es vital establecer las bases y estrategias para su medición. En este sentido, Rodríguez y Remus (2004:591) en su artículo *Clima organizacional: conceptos y experiencias*, establecen que:

“El clima brinda la posibilidad de desentrañar los problemas de la empresa, conocer las percepciones de directivos y trabajadores, definir puntos débiles y fuertes de la empresa. El estudio del clima permite establecer un accionar de mejora continua en la entidad, toda vez que se trabaje con los procesos de la entidad y tenga un carácter periódico”.

Aunado a lo anterior, Rafael Guízar (2008) menciona lo siguiente:

“Para realizar un diagnóstico correcto sobre el clima laboral de una organización es necesario apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Pero el diagnóstico no finaliza ahí, sino que se debe realizar un análisis posterior de los datos recopilados, mediante la exanimación y organización de la información”.

Asimismo, resalta que la herramienta más común para la medición del clima organizacional es el instrumento de medición técnico y establece que los beneficios, limitaciones y sugerencias que puede mencionar acerca de dicho instrumento son los siguientes:

#### Beneficios

- Resultan económicos para recopilar la información de una población grande.
- Permiten su uso estadístico, son fácilmente cuantificables.
- Son valiosos para la auto confrontación, para informarse y como medios para resolver confrontaciones personales.
- Es un instrumento ampliamente aceptado por la población.
- Se puede obtener de una sola vez, gran cantidad de datos.

#### Limitaciones

- Producen respuestas dentro de ciertos límites.

- Existe el riesgo de que las partes involucradas lo contesten en forma mecánica.
- Puede llegarse a una dependencia del cuestionario.
- El encuestador no tiene oportunidad de tener empatía con el encuestado.

### Sugerencias

- Es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva.
- Se debe retroalimentar al personal con los resultados obtenidos, pues de no ser así, en lo sucesivo, cuando se desee aplicar otras encuestas, se producirá un rechazo a contestarlas, ya que se percibirá que las respuestas verdaderas no son relevantes para la organización.

“La información recopilada en las encuestas de clima organizacional permite descubrir las causas de los problemas organizacionales y lo más importante es que a partir de esto surgen estrategias de mejora.” (Guízar, 2008)

Tenemos que decir que el desarrollo de encuestas permite a los miembros de la organización una manera confidencial de expresar sus inconformidades y sugerencias para la mejora de la organización.

### **3.16 Compromiso laboral**

Uno de los factores que pueden beneficiar el desarrollo personal de los miembros de una organización, es el compromiso que puedan llegar a tener con su trabajo y la disposición que tengan para ir más allá de solo cumplir con sus labores diarias. Debido a esto, es necesario incluir lo que nos dice la maestra Verónica Treviño (2013:21) acerca del papel de los empleados:

“No resulta sorprendente que emerjan intentos para explicar qué variables psicológicas o sociales influyen favorablemente en los trabajadores. Pese a esos esfuerzos, las evidencias empíricas indican que las metas son alcanzadas más rápidamente cuando los empleados han desarrollado un alto grado de identificación con la organización”.

Es aquí precisamente donde la temática del compromiso organizacional adquiere un enorme significado. Asimismo, Miranda, J. Y Gaxiola, C., Granados (Miranda, 2011:981), en su trabajo de investigación aseguran que:

“Las primeras investigaciones sobre compromiso organizacional se inician en los años 60’s con Becker, pero en realidad empieza a fluir en la década de los 70’s. Dentro de la mitad de esta década y al finalizar la década de los 90’s, se pueden localizar alrededor de 550 trabajos de este tema. Entre los años 2000 y 2005 se publicaron alrededor de 250 artículos sobre el tema por Fiorito en 2007, en donde se puede localizar cómo el compromiso hacia la empresa impacta los resultados de las empresas”.

Miranda, J., Gaxiola, C., Granados (2011:981) indican también que:

“En los años 70 se puede revisar literatura de Boulian en 1974 donde el compromiso laboral se refiere y define como “la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo respecto de una organización en particular y se divide en tres factores:

- Fuerte creencia y aceptación de las metas.
- La flexibilidad de invertir esfuerzo en la organización.
- Un deseo de permanecer dentro de la empresa.”

De acuerdo con Meyer y Allen (Meyer, 2013:22) aseguran que el compromiso organizacional de los empleados puede ser el reflejo de distintas combinaciones; de deseo (compromiso afectivo), obligación (compromiso normativo) y/o costo percibido (compromiso de continuidad):

“Compromiso Afectivo: Alude a lo que el empleado siente por la empresa como un todo, ya que el sentimiento refleja la cualidad afectiva. Surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización y tener un marcado orgullo de pertenencia.

Compromiso Normativo: Es experimentado como el deber de cumplir las reglas y políticas organizacionales relativas a las labores que le corresponden al empleado. Este compromiso se cumple por convicción y voluntad propia, sin que tenga lugar la obligación. Se toma como un valor importante y es responsabilidad de cada individuo, aparte de la organización, ya que es un valor adquirido y fomentado en el ámbito familiar y que constituye parte de la personalidad del individuo. Es una necesidad personal respetar este compromiso.

Compromiso de Continuidad: Los empleados acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costos por permanecer en la empresa son altos, sus niveles de compromiso decrecen.”

Arciniega, en un artículo publicado plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de las empresas?

A lo anterior, responde:

“Si bien cada compañía es un pequeño microcosmos, la realidad es que sería recomendable que todo colaborador experimentara las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis. Desde luego, los comportamientos laborales más deseados, tales como el alto desempeño, la puntualidad, la conducta extra rol (hacer más de lo que mi descripción de puesto dice que tenga que hacer) y una actitud proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.” (Arciniega, 2002: 3)

El autor, añade también lo siguiente:

“En una investigación realizada en el 2002, a partir de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de ocho empresas del noreste de México, en las que se consideraron como variables independientes (variables causa), factores organizacionales tales como: comunicación, empowerment, etcétera, y otras variables de actitud como la satisfacción con la compensación, con la estabilidad laboral, etcétera. Se pudo identificar cuál podría considerarse como el perfil del empleado mexicano que tiene bien “puesta la camiseta”.

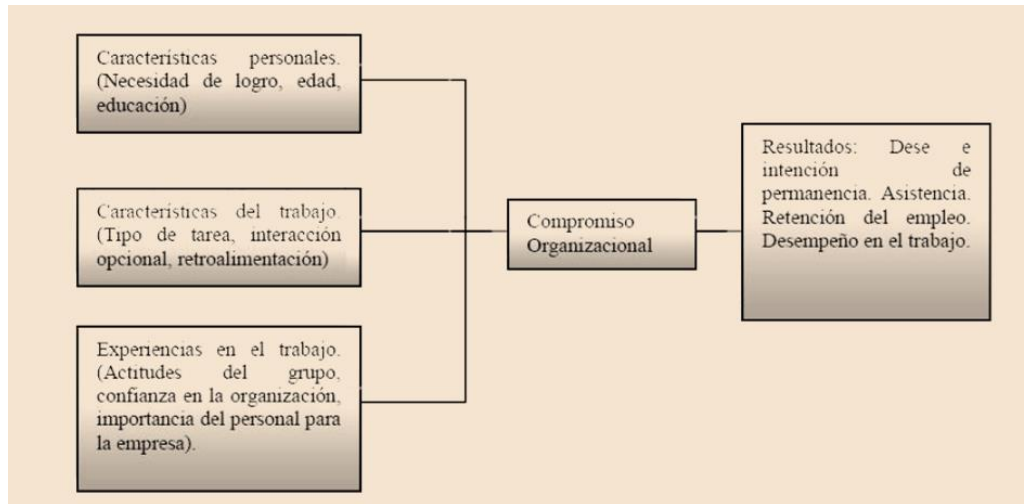
En síntesis, se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona.” (Arciniega, 2002: 3)

Otra definición, proporcionada por Meyer y Herscovitch, recoge la esencia de todos los trabajos anteriores, considerando “el compromiso como un estado psicológico (mind-set) que puede tomar distintas formas y que liga a un individuo hacia una determinada acción que es importante para sus objetivos particulares.” (Meyer , Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002: 43)



A continuación, se muestra un diagrama que, según Miranda son las características que influyen e impactan en el compromiso laboral y sus resultados: (Miranda, 2011: 983)

Figura 20: Características que impactan al compromiso laboral y sus resultados



Fuente: Miranda, J., Gaxiola, C., Granados, M., Martínez, M., Mendiola, J., 2011

La figura nos muestra cómo el compromiso organizacional está interrelacionado con las características personales, las características de trabajo relacionadas con el puesto, las funciones a realizar, interacciones y experiencias de trabajo, en las cuales se incluyen actitudes de grupo y confianza en la organización. Podemos ver que es un concepto que se forma a partir de cada persona, de cada individuo, sus características y la forma en que se interrelaciona con el mismo y con la organización.

De ahí que se retome lo dicho por Harter, Schmidt y Hayes en 2002, quienes agregan que “con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización.” (Schmidt, 2013: 248)

Además de las características que influyen de alguna manera en el compromiso de colaborador con la empresa, a continuación, se mencionarán las premisas que según Juan Ignacio Jiménez en 2007. Director General de Norman Broadbent, publica un artículo en el periódico El País, engloban el concepto de compromiso laboral:

“Satisfacción. Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.

Implicación. Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.

Orgullo de pertenencia. Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.

Vinculación. Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca.” (Jimenez, 2007)

En resumen, sobre lo que nos comentan los autores en este apartado, se puede decir que el compromiso laboral radica en cada individuo de la organización por lo cual puede variar debido a la mentalidad, necesidades, satisfacción y experiencias que se hallan vivido en la organización.

### **3.17 Relevancia del compromiso laboral**

Como se ha dicho con anterioridad el compromiso laboral va de la mano del clima laboral que exista en la organización sin embargo es un factor más complejo que esto ya que la maestra Verónica Treviño (2013:107) nos menciona que “en varias investigaciones se han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de algunos indicadores como la rotación.”

En adición a lo anterior Jiménez en 2007 resalta que

“El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Es por esto, que la importancia del compromiso laboral radica en la probada relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa

Diferentes estudios en el año 2007 que comparan las 100 mejores empresas en donde trabajar de la revista Fortune con las 500 más grandes de Standard & Poor's ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos. Por eso afirma que el compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial.” (Jímenez, 2007:1)

De manera complementaria Arciniega en 2002 menciona que

“Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. Además, sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.” (Arciniega, 2002: 4)

A parte de ello, Davis y Newstrom, refieren que “el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución.” (Newstrom, 2013: 25)

Aunado a lo anterior, Robbins quien comenta que

“El compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.” (Robbins, 2013: 234)

Por otro lado, Hellriegel y Colbs afirmaron que:

“Para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta.

La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.”  
(Hellriegel, 2013: 26)

La teoría aquí referenciada establece los pilares principales para el desarrollo de la propuesta de la herramienta para medir el clima laboral dentro de la Subsecretaría que será estudiada.

Una situación adicional, son los factores internos y externos de la organización, que en conjunto a las teorías presentadas llevan a las siguientes conclusiones:

- La Subsecretaría en estudio se encuentra clasificada en un ente de la Administración Pública.
- La Secretaría de la cual forma parte la subsecretaría en estudio, tiene jerarquías, procedimientos y reglamentos bien definidos, pero que sin embargo delimitan las funciones de los miembros de la organización.
- La Subsecretaría no puede realizar cambios sustanciales, a la estructura, ni desarrollar cambios de manera inmediata a sus jerarquías debido a que necesita la aprobación del congreso del Estado para su ejecución.
- La Secretaría solo debe cumplir con las funciones asignadas dentro de la Ley de la Administración Pública del Estado de Puebla.
- La dependencia pública que forma parte de este estudio, es un ente gubernamental creado para el servicio del Ejecutivo del Estado.

- La Dependencia tiene la obligación de realizar la recaudación, inversión y planeación del capital con el que cuenta el Gobierno del Estado de Puebla de manera interna hacia las dependencias y entidades, así como a sus acreedores y deudores externos al Gobierno del Estado.
- La institución pública donde se realizará el estudio, tiene la obligación de servir a la población del estado de Puebla, tomando en cuenta las variables internas y externas de la Secretaría con el objetivo de servir de manera eficaz, eficiente y transparente a la población del Estado.
- La Subsecretaría al depender de la Secretaría de Finanzas y Administración tiene los mismos procedimientos y reglamentos.
- La Subsecretaría es una de las entidades de gobierno que menor presupuesto recibe, en comparación del número de personas que ahí laboran.
- La Subsecretaría cuenta personal con diferentes perfiles profesionales y una única manera de trabajar.
- La Subsecretaría en estudio tiene la labor principal de gestionar la información que el Gobierno del Estado genera, para elaborar estrategias de utilización de recursos en beneficio del estado de Puebla.
- Dentro del Gobierno del Estado de Puebla, es un valor entendido laborar más allá de tu horario de trabajo sin recibir recompensa adicional por ello, ya que desde un principio los perfiles de la organización así lo establecen.
- La Subsecretaría de Planeación solo tiene una ubicación física debido a la necesidad que se tiene de dar respuesta a las demandas de información del Gobierno del Estado.
- La dependencia en estudio solo tiene un plan a 6 años, no existe algo a mayor plazo tanto en el ámbito de los proyectos a desarrollar, como en el contrato de los empleados.

Todo lo anterior nos permite tener un panorama amplio acerca de la naturaleza de la organización, entender y detectar las principales variables a medir dentro de ella

y, posteriormente, evaluar la efectividad de un instrumento que permita hacer las recomendaciones pertinentes para realizar una correcta evaluación del clima laboral que se vea reflejado dentro de la organización, en una mejora sustancial en beneficio del Gobierno del Estado de Puebla, los poblanos, pero sobre todo, los miembros que conforman la organización.

Y ver que lo que sucede dentro de la organización se encuentra con una visión no mayor a 6 años que es lo que dura la administración estatal, lo que genera incertidumbre en el personal que ahí colabora, además tiende a ser una visión a corto plazo, y donde conforme se va acercando el final de la administración, tenemos un menor desarrollo de proyectos e ideas, debido al riesgo que se tiene de perder su empleo después de las elecciones.

Derivado de todo lo anterior se puede decir que no se debe de medir el clima laboral de la misma manera en una organización privada y en una organización pública ya que son totalmente distintos los factores que actúan en el individuo para su desarrollo laboral.

## Capítulo IV

### Metodología

El presente capítulo establece de manera explícita la relación entre el marco teórico y el marco contextual, mediante el diseño de una metodología con base en la teoría antes referida y las condiciones actuales de la organización en estudio, mediante la estructura del estudio de caso, lo que significa que se tendrá como referencia una organización actual y su actuar diario en las diferentes situaciones que se le presentan en su funcionamiento natural.

En primer término, el método consiste en aplicar el concepto de estudio de caso como técnica de investigación esencialmente cualitativa, con sus características, requisitos y beneficios.

La técnica aplicada deriva en la creación de la “propuesta”, pero en realidad el punto de mayor interés gira alrededor del proceso de investigación que se ha seguido y el cual ha permitido generar el nuevo modelo de medición en la organización.

El presente proyecto sigue la metodología del estudio de caso, el cual permite al investigador, realizar una fotografía de lo que sucede en un momento determinado en la organización, identificar los factores internos y externos que afectan de manera favorable o desfavorable a la dependencia, y donde una vez identificados estos factores permite la persona que realiza el proyecto, identificar una posible solución, sentar las bases teóricas y realizar un cruce de información para proponer una mejora, a partir de los datos reales que arrojó la entidad en estudio.

La metodología propuesta para la creación del instrumento y medición del clima laboral en este capítulo estará basada en la identificación de requerimientos organizacionales y contextuales de manera cualitativa, que por naturaleza cuenta la entidad pública en estudio, lo cual permitirá observar con base a lo estudiado las necesidades primordiales para el personal que ahí labora.

Así como las condiciones en las que lo hace y finalmente la relación que existe entre colaboradores y compañeros de trabajo, lo cual en conjunto permitirá establecer de manera concreta las bases de este proyecto con un sustento teórico, identificando el estado actual del clima laboral en la organización en estudio, pero sobre todo sin dejar de lado la naturaleza de la misma. A partir de los fundamentos del Estudio de caso.

El actual surge en el momento que la Secretaría en estudio decidió contratar a la empresa Great Place to Work para que realizará un estudio de clima laboral, después de que el personal presentará la prueba, la empresa hizo algunas recomendaciones, a lo cual siguieron una serie de cursos sobre liderazgo y de mejora de clima laboral.

Hablé con algunas personas que tomaron estos cursos, y me di cuenta que la manera en la que la empresa abordaba el tema no era el adecuado, y que querían tratar a la Secretaría como una textilera, donde el objetivo es producir más y mejor, sin embargo, se olvidaron de todo lo que hace a la Secretaría diferente de una textilera factores que ya se han mencionado en el presente proyecto.

Esto me permitió investigar más y darme cuenta que esta empresa, utiliza un instrumento genérico para la medición del clima laboral, que en los años posteriores, no se volvió a realizar el ejercicio.

Si bien hay dependencias del sector público certificadas podemos decir que sólo cumplieron los requisitos que Great Place to Work les solicita, pero que esto no es garantía de que realmente sea efectivo el sistema de medición de la empresa antes mencionada.

Una vez que me di cuenta de eso decidí realizar el proyecto, profundicé en mi investigación tanto al interior de la organización como fuera de ella, así que ya teniendo un objetivo y una justificación para realizar el proyecto, se pidió la aprobación del responsable del área para realizar el estudio.



El siguiente paso después de la identificación de los requerimientos para el sustento de la metodología del presente proyecto será un instrumento de medición piloto, y para finalizar, como se dijo anteriormente, las necesidades primarias del personal, el estado actual del sitio en el que trabajan, así como las condiciones de los instrumentos de trabajo; y finalmente la relación que existe entre colaboradores, adicionalmente a lo anterior se tomará en cuenta que se está hablando de una entidad pública, donde sus recursos no provienen de una producción sino de una imposición de ley.

Tampoco se incluirán aspectos como recompensas económicas, aumento de salarios, ya que esto depende de que se tenga contemplado un esquema de compensaciones económicas, pero sí se están abarcando otros aspectos como la puntualidad en el pago y percepción entre tiempo invertido en el trabajo y la remuneración recibida.

Posteriormente a esta propuesta de elementos para el instrumento de medición piloto, se busca dar una estructura y ponderación a los apartados, basados en las diferentes teorías antes mencionadas, nuevamente tomando en cuenta la naturaleza de la dependencia donde está aplicando, así como los conceptos referidos anteriormente, con la finalidad de poder conocer el estado actual de la dependencia en cuanto al clima laboral, así como tener un sustento metodológico para identificar las posibles mejoras a realizar, y así tomar las acciones pertinentes con el objeto de que se vean reflejadas en el beneficio de la organización.

Durante la fase de validación del instrumento de medición, se busca sustentar cada pregunta con base a la teoría estudiada, así como unirla con la situación actual de la institución. Para finalmente dar pie a la aplicación y la obtención de resultados, que nos permitan mejorar su eficiencia y comprensión para los integrantes de la organización.

#### **4.1 Identificación de requerimientos**

Hoy en día la evaluación del clima laboral en algunas empresas de diferentes ramos de la industria es algo común, sin embargo dependiendo de la fuente y el autor puede realizarse de diferente manera, tomando en cuenta los diversos aspectos dependiendo el contexto y el tipo de organización, pero por el otro lado se tienen diferentes autores, fuentes y evaluadores especializados que aplican un mismo instrumento, sin importar el tipo de empresa, ni tampoco el ramo en el que se desempeñan, el tamaño de la misma, ni los turnos de trabajo, es decir sin tomar en cuenta la esencia de la organización, un ejemplo de esto es el instrumento genérico que aplica Great Place to Work en diferentes empresas, como lo son Bimbo, Liverpool o la misma dependencia donde se está realizando el presente estudio.

En el presente proyecto la identificación de requerimientos se realiza con el objetivo de tomar en cuenta los factores principales de la industria en estudio, si bien empresas como Great Place to Work, como se mencionó en el marco contextual del presente proyecto, ha evaluado al sector gubernamental, lo han hecho con instrumentos genéricos, mismos que se han aplicado a pequeños negocios, dependencias de gobierno, así como empresas de mayor tamaño

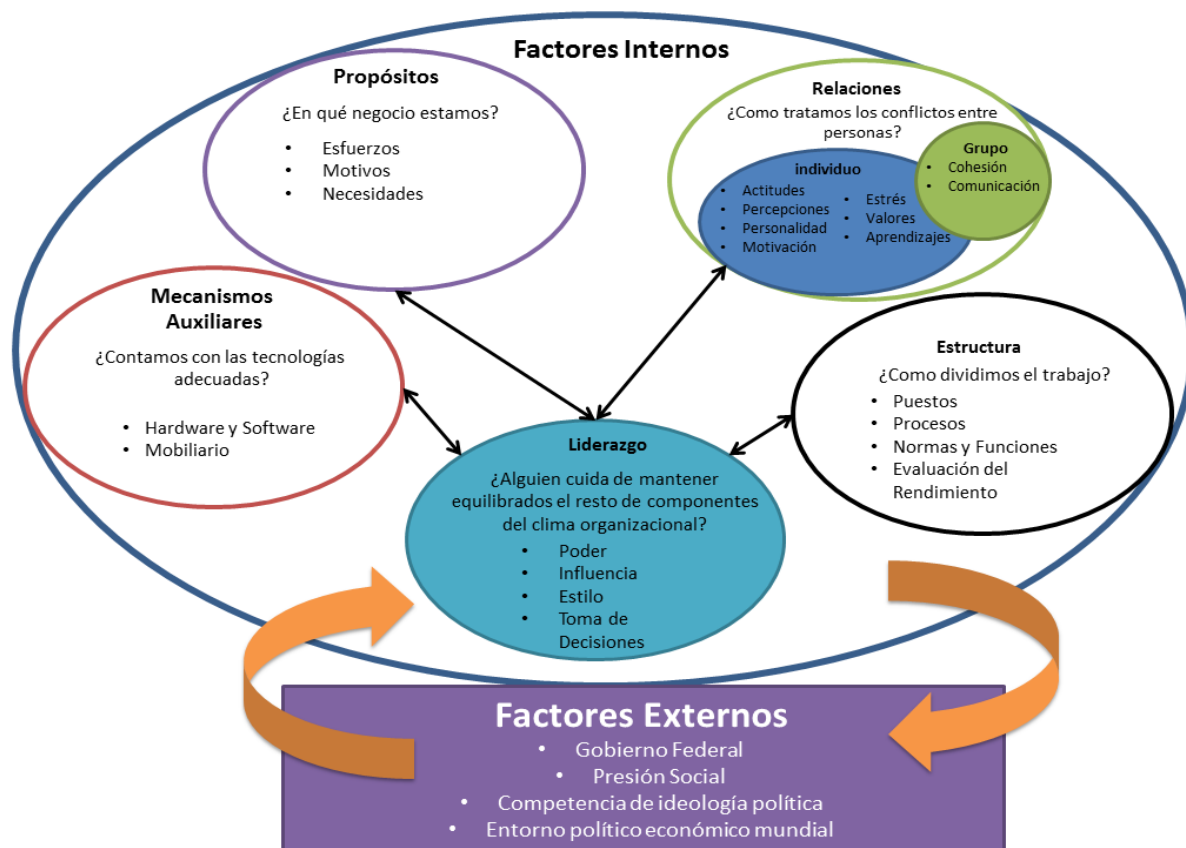
Por lo cual, si se considera que se está hablando de una dependencia gubernamental, y que a diferencia de otros estudios el presente proyecto toma en cuenta los elementos que conforman la naturaleza de la organización y los factores internos y externos que generan el desarrollo actual de la misma.

#### **4.2 Propuesta de elementos del instrumento de medición piloto**

La propuesta de los elementos del instrumento de medición piloto estará basada en los modelos teóricos antes mencionados en el presente proyecto, los cuales son: El modelo de seis casillas de Weisbord, los componentes del clima laboral para determinar el rendimiento de Luc Brunet y en adición a esto lo propuesto por Davis, K y Newstroom en su diagrama de las fuerzas determinantes del clima laboral.

Para determinar los elementos de este instrumento de medición se propone un modelo hipotético de los factores determinantes de la organización tomando en cuenta las bases teóricas antes propuestas en el marco teórico del proyecto y los factores internos de la organización en estudio, sustentado con las 3 teorías antes mencionadas y rescatando las variables más importantes cruzándolas con el entorno, dicho modelo hipotético se muestra a continuación:

**Figura 21: Modelo propuesto de los factores que integran el Clima Laboral en la Organización Pública del Estado de Puebla**



Fuente: elaboración propia.

La Figura: 21, establece la relación de los factores internos y externos que determinan el clima de la organización en estudio, incluyendo en cada uno de los impulsos integradores y los componentes determinantes de dicha fuerza, así como su relación de equilibrio con el resto de fuerzas y factores.

El esquema presentado toma en cuenta el modelo de seis casillas de Weisbord, sin embargo para fines de la organización en estudio no se incluirá la casilla de compensaciones, ya que la dependencia en la cual se realiza el presente proyecto, a diferencia de las organizaciones privadas, sus recursos dependen del erario público, y ésta no produce ningún producto que genere riqueza de manera tangible, dependiendo de leyes y la autorización del Congreso del Estado para la ejecución de recursos, recalcando los factores antes mencionados en el marco contextual, dando pie a la necesidad de omisión, ya que se da por entendido que los integrantes de la organización, una vez aceptado su cargo aprobaron esta condición.

Adicionalmente a las casillas de Weisbord, se añade la teoría de Davis, K y Newstrom, J. cruzando las variables de las casillas con las que ellos proponen en su diagrama, el cual ha sido retomado en 2009, por Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: en su artículo "Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral", y de esta manera convertir las casillas en fuerzas determinantes del clima laboral.

Aunado a ambas teorías se incluyó también la teoría de Luc Brunet que establece los componentes del clima laboral para determinar el rendimiento, dicha mezcla de teorías da como resultado el diagrama antes presentado, el cual tiene como objetivo identificar los elementos que se deben integrar al instrumento de medición piloto del presente estudio de caso.

El diagrama muestra de manera gráfica la relación entre los impulsos que determinan el clima laboral, y toma en cuenta lo dicho por Weisbord, quien afirma que "el liderazgo es el impulso que mantiene en equilibrio al resto de los factores que determinan el clima laboral" (Gomez, 2011: 20), situación por la cual esta fuerza se encuentra al centro del factor interno de la organización.

En cuanto a lo mencionado por Brunet es integrado al modelo propuesto tomando en cuenta la clasificación de las fuerzas del clima laboral y los aspectos que pueden formar parte de dicho impulso.

En el caso de la fuerza “relaciones” dentro del factor interno, están integradas por las fuerzas “individuo” y “grupo”, las cuales convergen y ya que cada uno de los integrantes de la organización toma una personalidad distinta, y acciones diferentes, dependiendo del contexto en donde se desenvuelvan lo que ocasiona que esta fuerza pueda ser dividida en esas dos vertientes.

La propuesta elaborada en el presente proyecto, muestra una bi-direccionalidad de manera gráfica de los diferentes factores que conforman a la organización hacia el liderazgo, ya que como lo menciona Weisbord, en el modelo de seis casillas, es el impulso que mantiene al resto en equilibrio, debido a esto en el modelo propuesto es la fuerza que influye de manera directa en el resto de fuerzas, y por otra parte, la manera de actuar de los componentes de la organización define la manera en que el líder maneja la organización.

En cuanto al impulso se encuentra determinando las relaciones en la institución, se observa en el diagrama 2 fuerzas integradoras de la misma, que son lo individual y lo grupal, ya que, desde la perspectiva teórica, se encuentran los objetivos individuales que definen la forma de actuar en el grupo o dependencia, y por el otro lado la interacción del grupo para integrar a los individuos a la dinámica de trabajo y de convivencia dentro de la empresa.

El diagrama adicionalmente refleja los factores externos que generan un impulso adicional al entorno interno de la organización en estudio, los cuales en este caso toman como referencia al Gobierno Federal, y el cual tiene una repercusión, debido a la presupuestación hacia los estados, la ideología política entre los órdenes de gobierno, las políticas públicas de ingresos y egresos del gobierno federal, así como los objetivos del plan nacional de desarrollo.

Adicionalmente se encuentran otros factores como el entorno político nacional, la presión de las fuerzas políticas y medios de comunicación, acerca de los manejos de una organización como la que se está estudiando, las pugnas internas por un posible cambio de gobierno a cualquier nivel. Por otro lado, se encuentra el entorno

político mundial, es decir el funcionamiento del mercado, las condiciones políticas de los países socios de México, los precios del petróleo y la percepción que tengan los inversionistas de seguridad en su capital para el desarrollo de proyectos.

Como conclusión al modelo teórico propuesto, se puede decir que: éste integra los factores que afectan y convergen a la Administración Pública del estado de Puebla, pero en especial en la Subsecretaría en estudio, lo que permite identificar las condiciones que derivan en el clima laboral que existen dentro de la organización en estudio, bajo la perspectiva mencionada tanto en el marco teórico y contextual del presente proyecto.

Para fortalecer la idea cabe mencionar lo que dice Isabel Argimón en su libro Empresa Pública y Empresa Privada: Titularidad y Eficiencia Relativa de fecha 2010, en su página 10 menciona los siguientes puntos como diferencias a tomar en cuenta entre las entidades privadas y las públicas:

1. Objetivos múltiples, heterogéneos, imprecisos y cambiantes
2. Influencia de los grupos de interés
3. Elección de directivos
4. Ausencia de disciplina inducida por los mercados de capitales
5. Restricción presupuestaria "blanda"
6. Controles administrativos.

Retomando cada punto y explicándolo desde el punto de vista del investigador concuerdo con la autora sobre estos punto el primero está muy claro y presente en la administración actual, se ha realizado diferente proyectos dependiendo quien se encuentre a la cabeza y cual sea la situación política del Estado, el punto 2 sin duda es algo que si no es solo de la organizaciones públicas en el caso en estudio se acentúa con mayor fuerza por lo ya comentado de que los proyectos realizados y el personal que labora en la dependencia corre el riesgo de ser cambiado finalizado el periodo si otro grupo político llega al poder.

En contraste considero que la elección de los directivos por parte de los responsables permite alcanzar mejor los objetivos planteados.

El punto 4 ya se había retomado en los aspectos teóricos y la especialista en la materia nos recalca que no existe competencia por dinero, solo por votos y que esto hace totalmente diferente el actuar de la organización pública y la organización privada, aunado a que el estado nunca va a quebrar y que se tiene un amplio poder de endeudamiento, hace que estas organizaciones vean de diferente manera las problemáticas que se les presenta día a día.

Y finalmente para cerrar el apartado y remarcar que no se pueden medir igual las condiciones laborales en una organización, en una dependencia pública todo lo que te permite la ley es lo único que puedes realizar, y en una entidad privada lo que no te prohíbe la ley es lo que puedes realizar, marca una diferencia en el actuar de los colaboradores, y en la asignación de recursos, así como en la manera de vivir el día al colaborar en una empresa privada o una dependencia pública.

### 4.3 Estructura del instrumento de medición piloto

La estructura del presente instrumento de medición considera lo planteado en el marco teórico del proyecto, así como en el contexto de la organización, en adición a esto se tomará como base el modelo teórico sugerido, sustituyendo los componentes por preguntas precisas que abarquen los factores y las fuerzas a medir de la siguiente manera:

Figura 22: Componentes y afirmaciones integradas al modelo

Factor	Fuerza	Componente	Afirmación
Interno	Propósito	Esfuerzo	La iniciativa en mi trabajo es escasa.
		Esfuerzo	Constantemente se producen problemas por falta de calidad.

		Motivos	Conozco la misión, visión y objetivos de la organización, con los cuales me siento identificado.
		Motivos	Tengo claras mis funciones y mis limitantes de actuación.
		Necesidades	Es posible tener un crecimiento profesional dentro de la organización.
		Necesidades	Las horas que dedico a la organización son suficientes para cubrir la carga de trabajo que me es asignada.
	Relaciones	Grupo/Cohesión	La gente se esfuerza por integrar a las nuevas personas que entran a trabajar.
		Grupo/Cohesión	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo para el desarrollo de las actividades diarias.
		individuo/Percepciones	En mi trabajo se fomenta la aportación de ideas y sugerencias.
		individuo/Percepciones	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.
		individuo/Actitudes	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo.
		individuo/Actitudes	Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables para progresar.
		Grupo/Comunicación	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.
		Grupo/Comunicación	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin miedo a ser reprimidos.



		Individuo/Personalidad	Existen rivalidades personales muy fuertes dentro de la organización.
		Individuo/Personalidad	Creer que en tu trabajo se respeta tu forma de ser.
		Individuo/Motivación	Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo.
		Individuo/Motivación	En general, la gente trabaja con bastante desmotivación.
	Mecanismos Auxiliares	Mobiliario	Mi lugar de trabajo necesita una renovación.
		Mobiliario	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada.
		Hardware/Software	El equipo de cómputo que tengo para realizar mis funciones, cumple mis necesidades
		Hardware/Software	Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces.
	Estructura	Procesos	Es muy difícil saber dónde encontrar la información.
		Procesos	Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar.
		Evaluación del Rendimiento	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos.
		Evaluación del Rendimiento	Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación por parte de la dirección.
		Puestos	Los puestos en la organización tienen un perfil claro de preparación académica.
		Puestos	Se respetan las funciones establecidas en el organigrama de la organización.

	Liderazgo	Normas y Funciones	Tengo la libertad de organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo.
		Normas y Funciones	Se conocen las sanciones en caso de infringir el reglamento.
		Influencia	Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios.
		Influencia	Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.
		Estilo	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre funcionen.
		Estilo	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.
		Poder	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.
		Poder	Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo.
		Toma de Decisiones	Los jefes tienen miedo de tomar decisiones.
		Toma de Decisiones	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.
Externo	Fuerza Externa	Competencia de Ideología Política	Dentro de la organización he tenido fuertes discusiones acerca del entorno político.
		Competencia de Ideología Política	Me he distanciado de colaboradores porque no coinciden con mi ideología política.
		Presión Social	He sido víctima de violencia psicológica o física por pertenecer a esta organización.

		Presión Social	He recibido críticas acerca del trabajo que el titular de la entidad realiza.
		Entorno Político Económico Mundial	La organización ha tomado medidas a nivel directivo debido al entorno mundial.
		Entorno Político Económico Mundial	Existe una inestabilidad laboral por el entorno político internacional.
		Gobierno Federal	Considero que el plan de desarrollo estatal va acorde con los objetivos de desarrollo nacional.
		Gobierno Federal	Existen medidas de austeridad dentro de la organización para el gasto de recursos.

Fuente: elaboración propia.

Las afirmaciones que serán incluidas en el instrumento se visualizan en la tabla de la página anterior a este párrafo, quedando de manera balanceada, donde se incluyen 2 afirmaciones por componente de estudio para no extender el número de preguntas y abarcar el 100% de los aspectos propuestos, además la suma de los componentes permitirá determinar las fuerzas para la identificación de los factores internos y externos a trabajar dentro de la organización, todo esto con base en el modelo teórico propuesto en la Figura: 21.

Partiendo de la situación actual del marco contextual, como del ideal de tener un instrumento de medición sin sesgo y con objetividad, manteniendo de manera anónima las respuestas, y en una búsqueda de la transparencia, al obtener las respuestas para la medición, se utilizará una metodología que permita medir las percepciones de los elementos de la organización mediante una serie de afirmaciones.

Debido a que es una técnica indirecta de acercamiento a temas sensibles o de difícil manejo debido al tipo de organización en el que se aplica, situación que fue tomada en cuenta para el contenido del instrumento de medición propuesto.

En cuanto al contenido del instrumento, se realizó una lluvia de afirmaciones relacionadas a las fuerzas del clima laboral, por parte del investigador, llegando al detalle de los componentes del clima laboral, dentro del entorno externo e interno que una dependencia del gobierno del estado de Puebla y la relevancia que estos aspectos pueden llegar a tener.

El instrumento piloto contiene 46 afirmaciones, las cuales abarcan todos los componentes propuestos del modelo hipotético, y el total de fuerzas planteadas en el modelo propuesto, con el objetivo de tener una visión transversal de la situación existente en la organización en estudio. En la búsqueda de respuestas sin sesgos el orden en el cual se presentarán las preguntas en el instrumento será el de la tabla de números aleatorios.

El Dr. Ernesto Rodríguez (2012:11) en su artículo “Muestra y Muestreo” de 2012, nos dice que la tabla de números aleatorios “una vez que se define la población y se confecciona una lista de todos los elementos, se extraen al azar los elementos, sin una relación alguna entre ellos”.

Situación que para el instrumento propuesto se hará de manera electrónica, y la misma plataforma donde será subido el instrumento determinará de manera aleatoria el orden en el cual serán presentadas las preguntas

Y finalmente el instrumento de medición planteado contendrá una sección de datos demográficos como lo son:

- Género
- Edad
- Antigüedad laboral

Y en adición a esto una sección de comentarios, para que el encuestado pueda expresar sus inquietudes y casos específicos que se hayan suscitado durante su estancia laboral.

Todos estos datos demográficos tienen como objetivo segmentar la información por género, edad, y antigüedad, ya que mediante los datos obtenidos se podrá focalizar las soluciones sugeridas por el experto y a través de esto generar medidas más eficaces para mejorar el clima laboral.

Debido a lo que mencionan varios autores es importante conocer las condiciones demográficas, ya que éstas determinan el comportamiento de los individuos en la sociedad o en una organización, situación por la cual dicha información es requerida en el presente instrumento.

#### **4.4 Validación del Instrumento de medición**

La manera de validación de un instrumento de medición como el que se aplicará para el presente proyecto, tiene como objetivo ser preciso y abarcar los aspectos más trascendentes de la organización en estudio, por lo cual es de vital importancia conocer las necesidades del personal y la organización en estudio.

Para posteriormente realizar las recomendaciones adecuadas para la mejora del clima laboral.

Derivado de lo anterior, y aunado a lo mencionado por Marcela Benassini en su publicación *Introducción a la Investigación de Mercados Enfoque para América Latina* de 2009 en donde define la técnica Likert como “un tipo de escala donde requiere que el entrevistado señale el grado de aceptación o desacuerdo con una diversidad de afirmaciones relacionadas con el objeto de estudio. En este método de clasificación existe el supuesto importante de que cada uno de los elementos individuales se suma para producir un resultado” (Benassini, 2009: 134).

Por otro lado algunos autores como Fred J. Thumin en su artículo "The Measurement and Interpretation of Organizational Climate" publicado en 2011 retoman lo dicho por otros autores los cuales mencionan que "en el caso del clima laboral es necesario tener cuidado con acotar las respuestas ya que se corre el riesgo de sesgar la información obtenida, sin embargo al mismo tiempo sugieren una correlación con los factores internos y externos de la organización para optimizar el acercamiento a la situación real de la organización, por otro lado, el presente instrumento cuenta con el acercamiento a los factores internos y externos como sugiere Fred J. Thumin, pero a su vez tiene como objetivo de encontrar una respuesta concreta y ponderarla" (Thumin, 2011: 3)

Como lo sugiere Marcela Benassini en su investigación y aunado a la naturaleza de la organización, el instrumento propuesto está basado en la escala de Likert, y con el objetivo de evitar el punto de indiferencia, se eliminó de la escala quedando de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Aunado a lo anterior para la valoración del instrumento propuesto, cada pregunta tiene que ponderarse de manera independiente, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo, lo cual supone que entre más alta sea la suma que resulte de todos los cuestionarios en la afirmación observada indicará que la organización está de acuerdo con la afirmación planteada. (Benassini, 2009:136)

Y por el otro lado la segmentación por fuerza propuesta en el instrumento permitirá identificar las afirmaciones que midan los aspectos organizacionales planteados,

facilitando al experto para dar un diagnóstico, detectar qué factor y qué fuerza, hay que trabajar para la mejora del clima organizacional. Asimismo, lo anterior permitirá al experto agrupar las afirmaciones que estén expresadas en el mismo sentido para reforzar su diagnóstico.

Finalmente, la validación consistirá en la aplicación de una prueba piloto que permita validar el vocabulario utilizado, la longitud del instrumento, y la factibilidad en la obtención de los resultados.

En conclusión, la validación del instrumento, tiene el objetivo de facilitar la detección precisa de los factores que la organización en estudio necesita mejorar, en base a las condiciones contextuales y teóricas estudiadas en el presente proyecto.

#### **4.5 Aplicación del instrumento de medición**

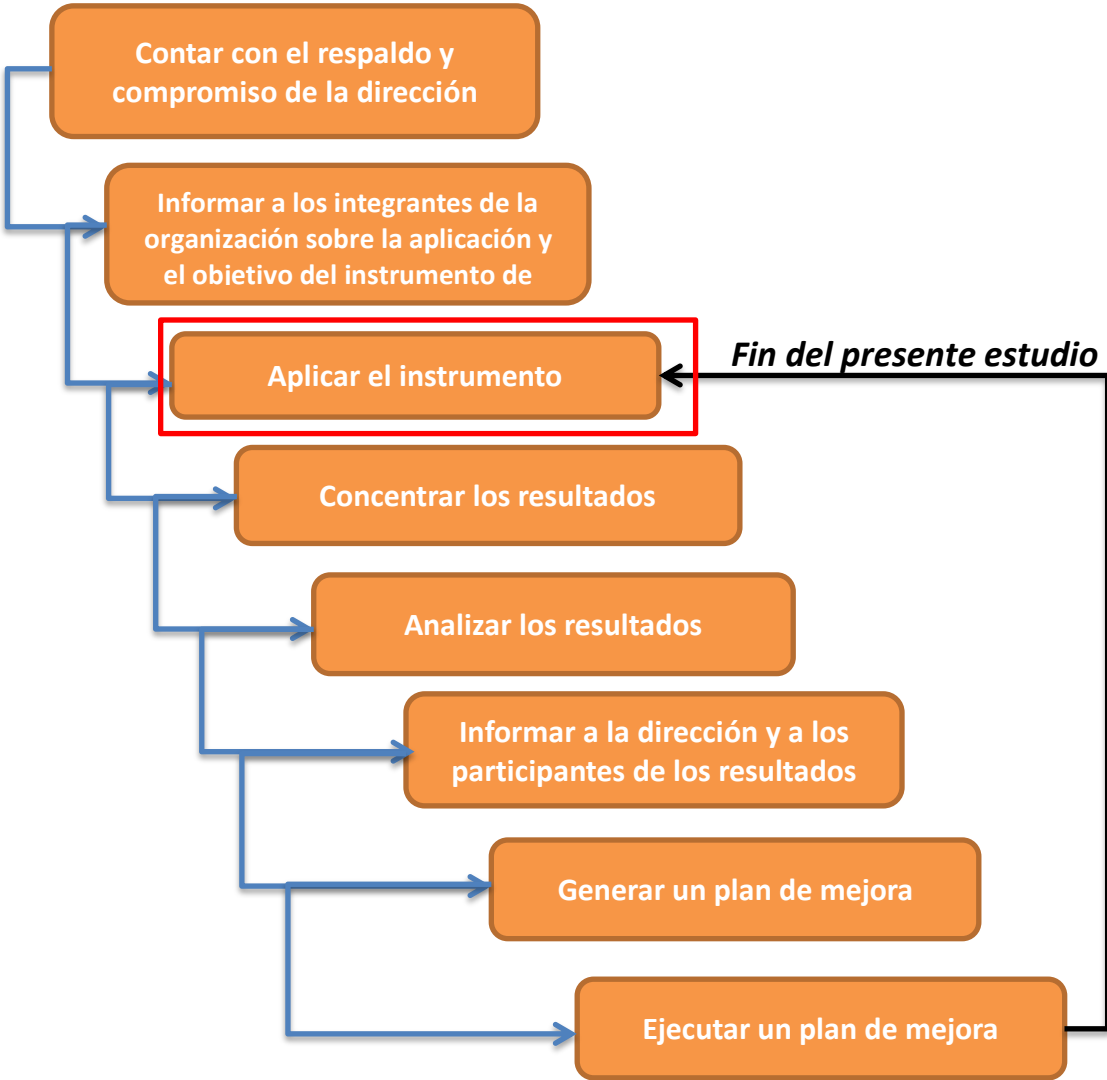
En el capítulo 2 del presente proyecto, referente al contexto organizacional, donde se menciona que el total de personas que laboran en la organización es un total de 69, incluyendo al responsable de la unidad, y los 4 directores responsables de las distintas áreas que conforman la organización en estudio. Sin embargo, como el presente proyecto es un estudio de caso, y las condiciones a lo largo de este proceso han cambiado, el recorte anunciado por parte de la federación ha impactado de manera negativa en la dependencia. Por lo cual, la organización en estudio sufrió un decremento de su plantilla laboral, debido a un recorte de presupuesto, situación que disminuyó a 49 el número de personas que laboran en la organización incluyendo de igual manera al responsable de la unidad, y los 4 directores responsables de las distintas áreas.

Aunado a lo dicho anteriormente, el instrumento de medición será aplicado a 44 personas de las 49 existentes, ya que se omiten 5 puestos correspondientes al titular de la unidad y los 4 directores de área. Debido al número de integrantes en la organización, es preferible encuestar al total de los miembros de la organización.

También hay que recalcar que el instrumento será previamente cargado en la plataforma de formularios de google, lo que permite aplicar el instrumento de manera electrónica, desde un dispositivo móvil, compartirlo por correo electrónico o redes sociales, haciendo de manera sencilla y rápida la aplicación, además de que el uso de esta herramienta permite obtener los resultados en tiempo real.

De forma complementaria es necesario realizar una secuencia genérica de pasos para la aplicación del instrumento por lo cual se sugieren los siguientes pasos:

Figura 23: Esquema de aplicación del instrumento de medición propuesto



Fuente: elaboración propia.



Cabe destacar, que para fines del presente estudio, solo se llegará hasta la fase de analizar los resultados, sin llegar a informar a la dirección y a los participantes de lo sucedido en la prueba, ni tampoco se llegará a las fases de generación y ejecución de un plan de mejora, pero quedan sentadas las bases para quien decida continuar, el presente estudio, ya con fines de aplicación, pueda tomar la estructura sugerida en la Figura 23.

Estas fases importantes de una metodología sistemática para el manejo de instrumentos de medición propuesta anteriormente, la cual se realiza a través de cuestionarios, aplican perfectamente para una institución privada, sin embargo, para una organización como la que se está estudiando, es necesario además de tomar en cuenta lo anterior se debe contemplar lo siguiente:

- El momento político que se vive en el estado de Puebla y en el país.
- Que no exista sobre-carga de trabajo como lo puede ser en el caso específico de la organización en estudio, la realización del informe de gobierno, la comparecencia del Secretario, ya que son épocas de trabajo fuera de lo común.
- No se aproxime un cambio de gobierno
- Que no exista un cambio reciente el titular de la unidad administrativa a estudiar

Por lo cual la suma del modelo de fases importantes de una metodología sistemática para el manejo de los cuestionarios, así como estas recomendaciones aquí formuladas con base al entorno de la organización descrito en el marco contextual de este proyecto, permitirán aplicar de manera eficiente y sin sesgos el presente estudio.

El método de aplicación del presente proyecto dentro de la dependencia antes mencionada consistió en:

1.-Solicitar permiso al titular de la dependencia para la aplicación.

2.- Se informó a los directores de las diferentes áreas de la aplicación del instrumento.

3.- El formulario que fue contestado se subió previamente a la plataforma “Google Forms”, la cual es una herramienta gratuita, esta herramienta permite al administrador del formulario, controlar el número de respuestas por computadora, donde además permite a los administradores obtener una tabla con todas las respuestas y graficas de resultados.

4.- Se envió un correo a todos los integrantes de la organización exceptuando directores, debido a que se evaluó el liderazgo de los mismos.

5.- Posteriormente se realizó una capacitación total del personal para contestar el instrumento.

6.- En 5 casos se tomó el tiempo en el que se contestaba el instrumento.

7.- Se reunieron los resultados de todos los instrumentos y se realizaron las conclusiones de la aplicación.

Para concluir este apartado mencionar que se utilizaron las herramientas en tecnologías de la información más actuales para la aplicación del instrumento, todo esto con el objetivo de realizar de manera más rápida y eficiente la aplicación del instrumento, así como la obtención de resultados.

## **Capítulo V**

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la aplicación de la prueba piloto, así como una serie de recomendaciones de mejora del instrumento a partir de la experiencia vivida, adicionalmente a lo anterior se realizarán algunas recomendaciones para el seguimiento del presente estudio y su aplicación para identificar el clima organizacional de una entidad pública en el estado de Puebla.

### **5.1 Presentación de resultados**

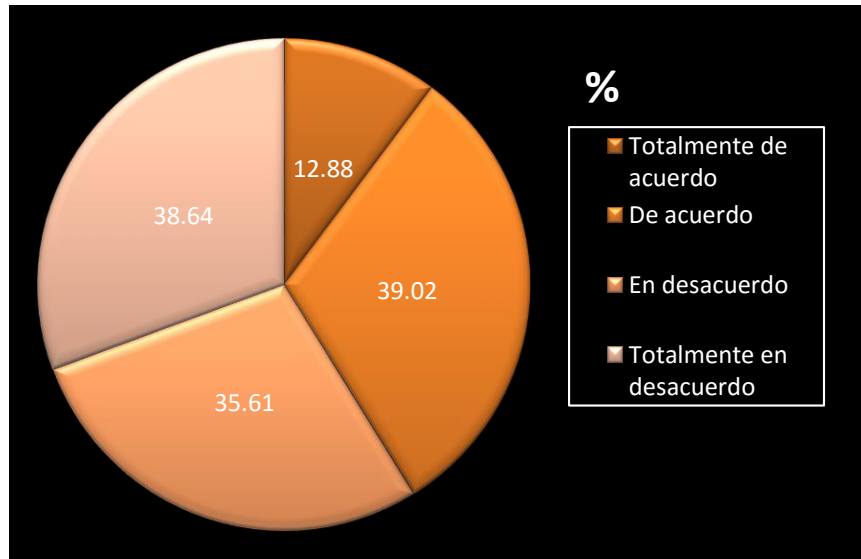
En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de realizar la prueba piloto a los integrantes de la subsecretaría en estudio, dejando fuera de la aplicación al Subsecretario, y a los 4 directores del área.

Cabe recordar que en el marco contextual del proyecto se hace referencia de que la subsecretaría en estudio, estaba conformada por 69 personas contando al Secretario, y los 4 directores de área, sin embargo a lo largo del proceso, al ser éste un estudio de caso que se realiza en una organización viva, sin intervenir o influir en el curso normal de lo que sucede en ella, justo antes de aplicar el instrumento de medición propuesto, debido a un recorte de presupuesto, la subsecretaría dejó de contar con 20 personas, lo que redujo el número de cuestionarios a aplicar a 44 ya que la población existente quedó de 49 personas, pero por otro lado hay que descontar de la aplicación al Subsecretario, y los 4 directores del área, a los cuales no se les entregó el instrumento al ser ellos quienes toman las decisiones dentro de la organización y ser objeto de la evaluación.

En cuanto a la aplicación es necesario recalcar que fue de manera electrónica y que el orden de las preguntas fue de manera aleatorio y era producido por el mismo sistema donde se registraban las respuestas.

Finalmente las respuestas obtenidas se presentan mediante la agrupación de los resultados promediando sus respuestas por factor de estudio propuestos en la metodología de estudio quedando de la siguiente manera:

Figura 24: Propósito



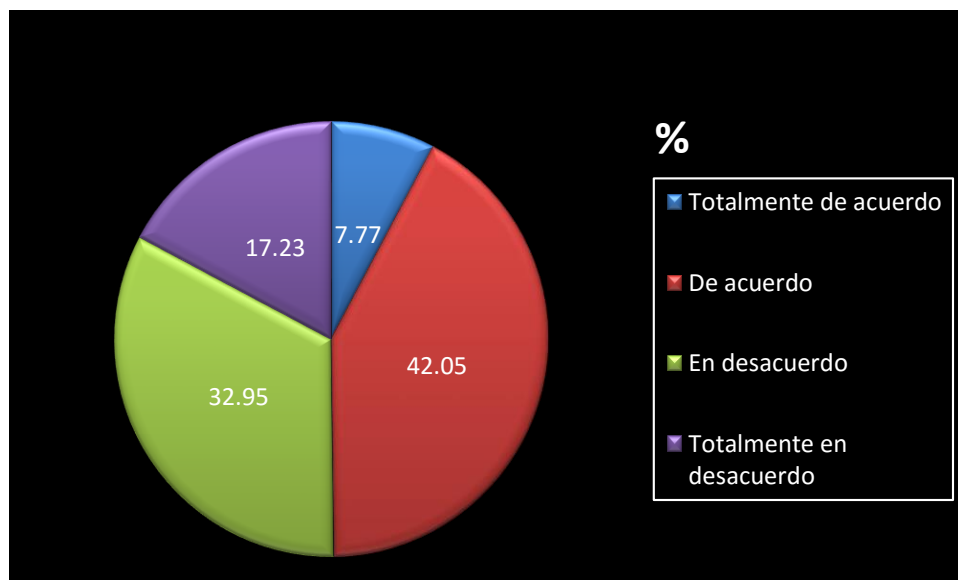
Fuente: Elaboración Propia

Más allá de valorar la condición de la organización, en la gráfica que se encuentra en la parte superior podemos ver reflejada la percepción acerca de los propósitos, esta gráfica concentra las 6 afirmaciones que se realizaron para conocer este aspecto, se concluye que en cuanto a estas afirmaciones en general, se dice hacer un buen trabajo y poner su máximo a diario para sacar las cosas adelante, sin embargo, personalmente considero que no hay autocrítica por parte de algunos miembros de la organización que respondieron a la encuesta que si daban su máximo esfuerzo pero que al verlos en su actuar diario dejan mucho que desear.

Por otro lado, la afirmación de “es posible tener un crecimiento profesional dentro de la organización” se vio muy sesgado por la situación en la cual fue aplicado, de despidos masivos, e incertidumbre laboral,

Y por último la afirmación que causó confusión acerca de que las horas que se dedican al trabajo son suficientes para cubrir la carga de trabajo que me es asignada, la confusión surgió cuando varios de los entrevistados mencionaron que si el tiempo dedicado al trabajo son las 8 horas laborales, o las horas extras que trabajan, situación por la cual esto causó confusión dando como resultado que la gran mayoría contestara que sí y esto no permitiría observar con precisión la situación actual acerca de la carga de trabajo.

Figura 25: Relaciones

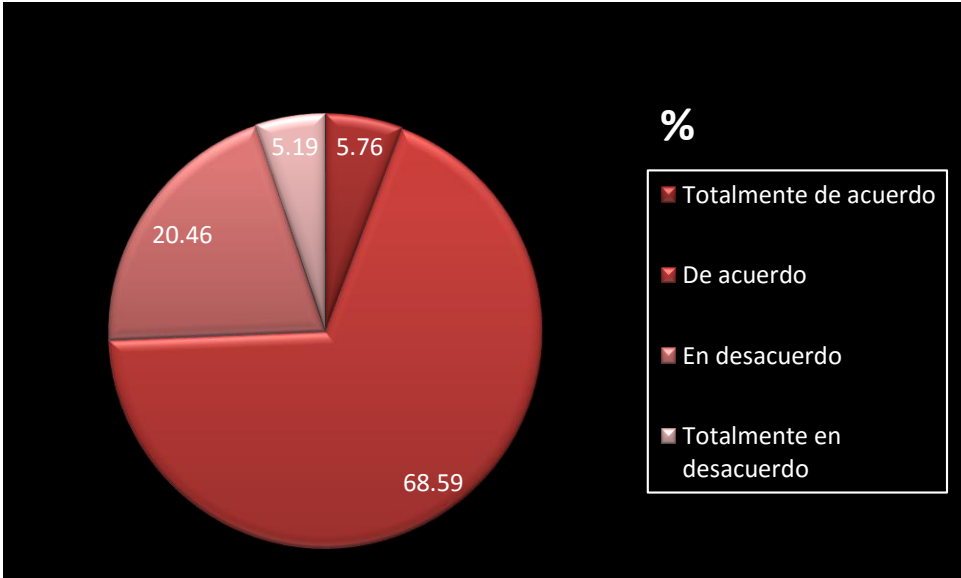


Fuente: Elaboración Propia

Está es una fuerza muy amplia la cual se subdivide en 2, por una parte, el aspecto grupal, y por otro lado el aspecto individual, con base en lo recabado, se puede decir que se estimula la buena relación entre los elementos de la organización, en donde además las personas que se integran a la organización son bien recibidas, sin embargo podemos ver que no se estimula a las personas para asumir riesgos.

Pero esto se origina en la naturaleza de la organización en donde se realiza el presente estudio, ya que por las necesidades y la labor que realiza a diario, es poco recomendable tomar riesgos que no estén dentro de las atribuciones conferidas a la unidad.

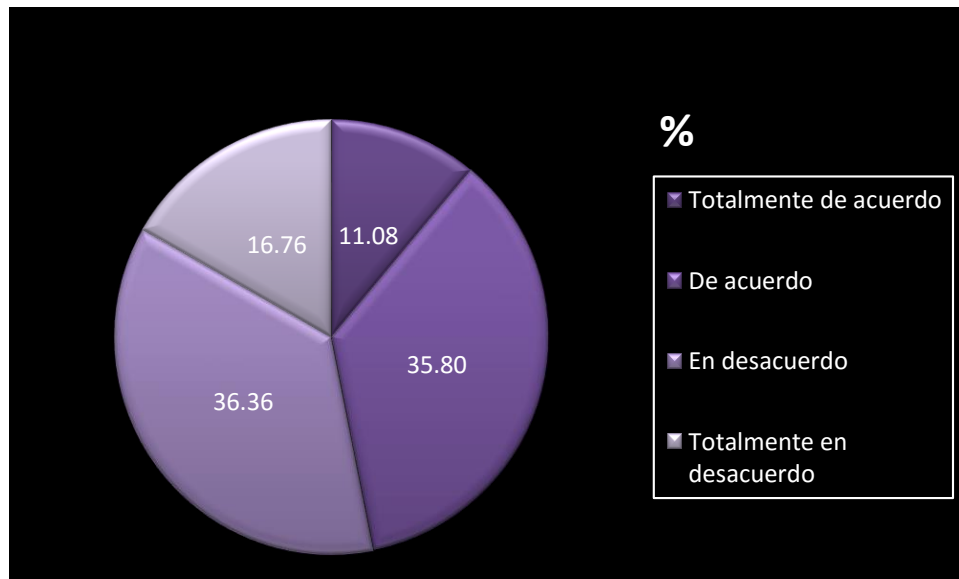
Figura26: Mecanismos auxiliares



Fuente: Elaboración Propia

Este apartado es el que obtuvo una mejor ponderación por parte de los miembros que integran la dependencia, ya que en fechas recientes hubo un cambio de mobiliario, y ampliación de nuevas oficinas, sin embargo, es necesario mejorar en algunos casos el equipo de cómputo ya que, aunque hubo una inversión en este aspecto, no todos los miembros alcanzaron nueva computadora, situación que se ve reflejada en las respuestas del instrumento.

Figura 27: Estructura



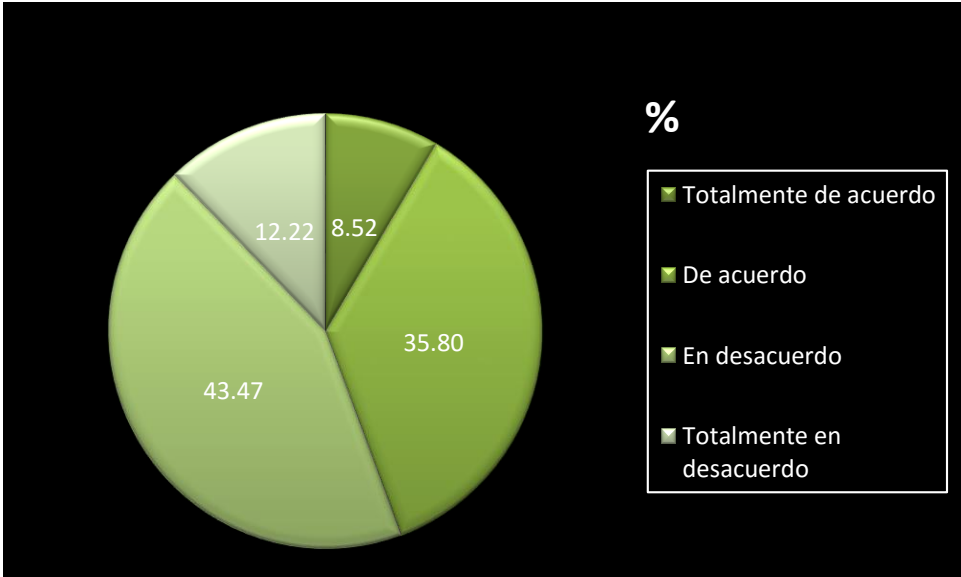
Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas de este apartado van más por el desconocimiento o la aceptación de estas condiciones que por falta de una estructura, debido a la naturaleza de la organización que se estudia, además de que por ley es necesario contar con un perfil establecido para cada puesto, y un perfil claro de preparación adicionalmente como pudimos observar en el capítulo II del presente estudio.

Se tiene todo establecido y se maneja por lo que la ley tiene expresado, de manera interna se tienen los perfiles de trabajo bien establecidos, se sabe dónde encontrar la información y se solventa lo requerido en los plazos necesitados, pero también hay que mencionar que no hay una inducción a los trabajadores acerca de lo que se hace, lo que ocasiona que durante la práctica, saber dónde encontrar la información se aprenda con el paso del tiempo.

Sin embargo, por la demanda de trabajo y la prontitud que se maneja en esta dependencia tenemos que no se cumplen las funciones establecidas en el manual de la organización, se trabaja en diferentes cosas, según la subsecretaría lo demande lo que ocasione que a veces el personal tenga que trabajar más de su jornada laboral con un mayor esfuerzo, debido a los trabajos inesperados y teniendo que solventar con la mejor velocidad y calidad posibles.

Figura 28: Liderazgo



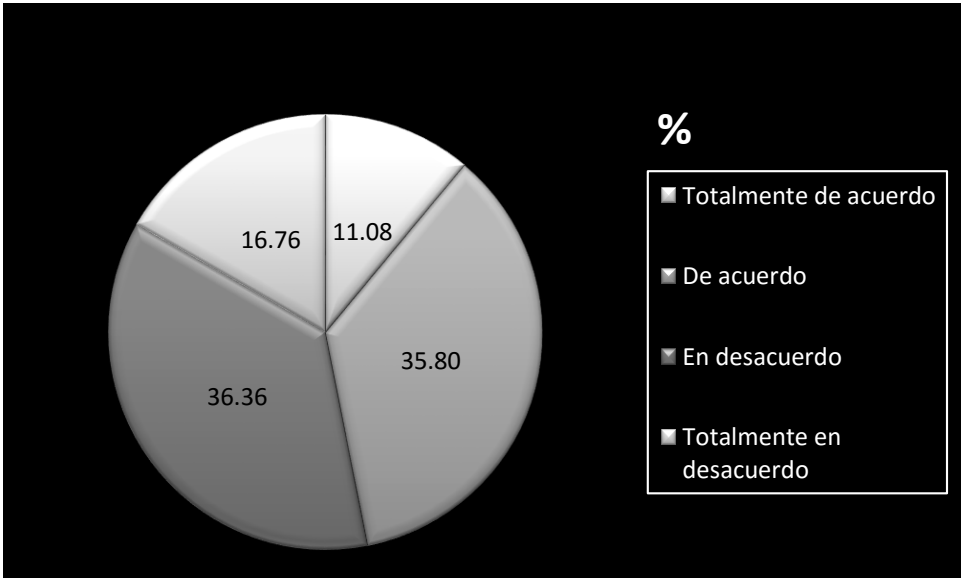
Fuente: Elaboración Propia

Lo que podemos ver en esta gráfica, es una opinión claramente dividida acerca del liderazgo en lo que respecta a su influencia, estilo y poder, pero la encuesta aplicada nos arroja estos resultados ya que la gran mayoría piensa que el titular de la subsecretaría fomenta la formación y respeta el orden jerárquico, vierte instrucciones correctamente, así como genera un buen liderazgo en los demás aspectos evaluados en este apartado, el titular los trabaja bien, el problema radica en específicamente una dirección, donde a decir de varios integrantes de la misma, el director es carente de personalidad, no tiene definidas las tareas, gusta de saltarse los mandos jerárquicos y dar instrucciones directas a los analistas pasando por alto a los subdirectores o jefes de departamento.



Otra situación vista en el estudio acerca de este director es el hecho de que mantiene al personal hasta altas horas a pesar de lo que le ha dicho el titular del área sobre la salida del personal, además comentan miembros de la organización que se ofende si se le pide salida 2 horas después del horario establecido y busca la manera de retenerlos hasta que él se va, después de lo recibido y dicho tanto en el instrumento como en lo comentado por los miembros de la organización, soy de la firme convicción de su destitución inmediata, ya que eso afecta al clima organizacional y la manera de laborar de las personas.

Figura 29: Factores externos



Fuente: Elaboración Propia

Y para terminar el apartado de fuerzas involucradas en el estudio están las fuerzas externas, vemos que a pesar de que el estudio estuvo aplicado en una dependencia gubernamental, en la subsecretaría esto no es factor para la inclusión y el desarrollo directo de las actividades diarias, las situaciones negativas se presentaron en la influencia del gobierno federal y del entorno político mundial.

Si bien nuestro país en este momento no tiene las mejores condiciones sociales y económicas, se tiene un peso a la baja en comparación al dólar y los productos que llegan a nuestro país son más caros, disminuyendo el poder adquisitivo de los sueldos, donde se ve de manera más tangible dentro de la administración pública estatal es en el recorte al gasto anunciado a la federación que si bien en esta dependencia se tradujo en recortes de personal, también se reflejó en la disminución de compras, la reducción de viáticos para salidas y el desarrollo de proyectos tanto al interior como al exterior de esta dependencia.

Finalmente, sobre el estudio en general, nos muestra que la dependencia en estudio se encuentra dividida en cuanto a la percepción de la organización y su funcionamiento, y al mismo tiempo, esto nos da indicios de que la entidad gubernamental en estudio se encuentra en momento álgido debido a la situación que vivió en los recientes días, con la disminución del personal.

Otra situación que nos marca el presente proyecto y que se mencionaba con anterioridad en el proyecto es el hecho de que se tiene poco tiempo para trabajar dentro de estas organizaciones ya que vemos que la mayoría del personal que está laborando tiene menos de 5 años en la organización.

Por otro lado, algo a resaltar es que a pesar de que se trabaja en una dependencia pública con inclinación a un partido político, la encuesta nos demuestra que de manera general, en la subsecretaría en estudio esto no influye de manera directa para el desarrollo del trabajo.

En cuanto al liderazgo se observa, a pesar de que la opinión es dividida, los integrantes de la organización perciben que se toman decisiones de manera firme, que se comunican de manera precisa además de que no hay duplicidad en la cadena de mando, teniendo solo en una dirección, en específico, en donde es necesario corregir el problema de raíz y con fuertes medidas de cambio.

En adición a lo anterior también hay que decir que la organización tiene un área de oportunidad en fomentar la iniciativa, establecer estándares de calidad, y en la integración individual y grupal con base en lo visto en diferentes preguntas del instrumento.

En cuanto a la estructura del instrumento se puede decir que cumple con el objetivo de ser útil a las necesidades de la organización en estudio, ya que toca los puntos más importantes que influyen en el clima laboral en una dependencia como la que se estudia, adicionalmente a esto, también podemos afirmar que el lenguaje mostrado en el instrumento es el adecuado para la institución en estudio.

El tiempo promedio de realización del instrumento fue de 10 a 15 minutos ya que al parecer de los encuestados las afirmaciones eran concretas y el hecho de que el instrumento estuviera en electrónico facilitó la velocidad de llenado.

También hay que mencionar que 32 de los 44 encuestados dentro de sus observaciones pidieron aplicar el instrumento para la mejora de la organización.

Otro dato importante es que 4 preguntaron si el instrumento sólo aplicaba para organizaciones estatales por el tipo de preguntas que tiene el instrumento.

Por lo cual con base en todo lo anteriormente comentado en este proyecto aunado a los resultados de la aplicación, podemos decir que la prueba tuvo éxito, que esta cumplió con los objetivos planteados desde el inicio del proyecto de generar un instrumento de medición que tomara en cuenta los factores internos y externos de la organización en estudio y que nos diera las bases para posteriormente estudiar la organización y generar una mejora.

El modelo teórico elaborado para el instrumento facilita el cumplimiento del objetivo general del proyecto y los objetivos específicos del mismo, detectando este instrumento como válido para la medición del clima organizacional en dependencias del gobierno del estado de Puebla.

Las teorías aplicadas para la elaboración del instrumento nos dan un panorama global de lo que sucede en la organización en estudio, pero no se puede decir en este momento, que los resultados de la aplicación refieran con exactitud la condición actual del clima organizacional de la subsecretaría en estudio, ya que como se menciona anteriormente, los resultados aquí mencionados solo hacen referencia a una prueba piloto y no a una aplicación con el objetivo de medir el clima laboral.

En cuanto al método de aplicación podemos decir que es altamente efectivo ya que cada persona abrió el formulario en su computadora, con las restricciones del formulario, se evitó que una persona contestara más de una vez.

Los tiempos que se midieron de aplicación, fueron entre 10 y 15 minutos, el cual concordó con el promedio en el cual se contestó por el resto de los participantes, según el registro de inicio y conclusión del instrumento que registra el sistema donde se albergó el instrumento.

Y en cuanto a la obtención de resultados, ayudó a para que se realizara de manera, rápida, y eficiente ya que se obtuvieron las sumatorias y gráficas a partir de lo arrojado por el sistema sin la intervención humana.

## **5.2 Propuesta y recomendaciones**

En cuanto a la propuesta y recomendaciones hay varias situaciones que se pueden mejorar, inicialmente como se puede notar en el área de resultados, la redacción de la afirmación “las horas que dedico a la organización son suficientes para cubrir la carga de trabajo que me es asignada” por algo como “Las 8 horas normales de tu jornada laboral, alcanzarían para cubrir tu carga de trabajo asignada”. Así como incluir preguntas acerca del estrés laboral.

Una recomendación más para la aplicación posterior por lo que se alcanza a percibir en la aplicación de esta prueba piloto es que si se va a realizar en la organización no quede sólo en la aplicación, sino que también genere un cambio relevante en la

organización a partir de las recomendaciones dadas, y el clima organizacional observado.

Y finalmente una propuesta al momento de obtener resultados, es que el encuestador debe proteger al ecosistema que integra el ambiente a evaluar, es decir que la información recibida por parte de las personas que toman las decisiones en la organización debe quedar de manera confidencial, así como de los actores que participan en la respuesta de la encuesta.

Además, el experto tiene la obligación de generar soluciones de mejora en base a los recursos de la organización estudiada, sin afectar ninguno de sus recursos, y pensar en ayudar a la organización a través de la gente.

En adición a lo mencionado, las teorías base del instrumento propuesto son de autores reconocidos y especialistas en el tema del clima laboral, de dichos fundamentos se desprende el modelo teórico que sustenta la selección de las afirmaciones a evaluar, incorporando de esta manera un valor agregado al presente proyecto que además de proponer un instrumento de medición único para el tipo de dependencias en estudio, también genera un nuevo modelo teórico de valor para los expertos en clima organizacional.

Finalmente cabe destacar que como una recomendación relevante para seguir el estudio, la persona que considere seguir con el presente proyecto deberá actualizar los datos desde 2015 a la fecha en la cual se decida realizar el estudio

## **Conclusiones**

Inicialmente cabe destacar que se el presente proyecto en el Capítulo I tiene definida la problemática, justificación, objetivos generales, así como una pregunta rectora, además de alcances y limitaciones bien definidas.

En el capítulo II del presente se cumple con la identificación de los recursos, humanos, económicos y físicos con los que cuenta la dependencia en estudio, así

como que el proyecto presenta los factores internos y externos en los que se ve envuelta la subsecretaría en estudio.

En el capítulo III el caso de estudio cumplió con la revisión de los fundamentos teóricos del desarrollo y clima organizacional que sustentan el actual proyecto de manera coherente y sustancial para desarrollar un modelo de clima organizacional en las entidades públicas

En el capítulo IV del proyecto se establece una metodología pertinente para la medición del clima laboral, a partir de los factores internos y externos identificados y de la teoría presentada a lo largo de este caso.

Es de resaltar que se realizó una prueba piloto del instrumento de medición propuesto para las organizaciones del sector público. El proyecto además cumple con presentar las recomendaciones pertinentes para la mejora del instrumento de medición propuesto.

La importancia del presente proyecto radica en el valor que se le da a la naturaleza de la organización, en ningún otro instrumento conocido, se toman en cuenta con tal magnitud los factores y componentes de una organización pública.

En muchos estudios sobre el clima organizacional, vemos que en la gran mayoría se enfocan en entidades privadas, lo cual ha generado que hoy en día se tengan instrumentos eficaces y efectivos para medir el clima organizacional.

Pero como vemos en el estudio de caso aquí desarrollado, pero sobre todo en las bases teóricas aquí presentadas, nos remiten a que son organizaciones totalmente diferentes y que es un error estudiarlas como una entidad pública.

Si bien, organizaciones reconocidas como Great Place to Work, han evaluado a las entidades públicas e incluso las han certificado, teóricamente el presente proyecto explica la razón por la cual estos instrumentos no llegan a tener una imagen real de lo que sucede en este tipo de organizaciones.

La diferencia como se explicó anteriormente y se sustenta con la teoría, radica en que una entidad de orden público tiene delimitadas sus acciones por el marco normativo que la rige, es decir, que no puede hacer más de lo que la ley le permita, y que una organización privada puede realizar todo lo que la ley no le prohíba, generando que se desenvuelvan de manera diferente en el entorno económico, afectando la forma en que los miembros de la organización se desenvuelven y desempeñan su trabajo.

El instrumento aquí propuesto está sustentado metodológicamente por un modelo teórico innovador que combina como nunca antes, la teoría de 3 autores reconocidos en el tema de clima organizacional, como lo es Brunet, Weisbord, y Newstrom, pero sobre todo aplicadas a una entidad pública, adaptando y tomando en cuenta los elementos que encajan y permiten identificar el clima de la organización en estudio, y desechando aquellos elementos que no se encuentran dentro de la naturaleza de la dependencia gubernamental.

Otra situación a enmarcar es el hecho de que si bien algunos autores mencionan que las necesidades de las personas son las mismas sin importar la organización, aquí el presente estudio de caso, nos menciona que más allá de que esas necesidades no existan, los miembros de este tipo de entidades públicas, aceptan desde un principio las condiciones en las que una dependencia de gobierno trabaja, y el instrumento propuesto puede medir que tanto afectan a los colaboradores éstas condiciones, que otros instrumentos de esta naturaleza omiten.

Otra condición a resaltar del presente instrumento es el hecho de que más allá de medir cuánto se produce, las afirmaciones presentadas, se enfocan en la forma de ser productivo, ya que la dependencia en estudio en el estricto sentido no produce un bien tangible, situación que una herramienta de clima laboral enfocada en una empresa privada mide, y pondera como prioritario.

Las conclusiones después de un proyecto de esta naturaleza, pueden ser muchas, algunas otras conclusiones más relevantes son:

Se confirma que una organización privada y una pública funcionan de manera distinta, y que la forma en que una organización trabaja influye en las necesidades de los miembros de la organización.

Otra conclusión es que con base en la información recabada se genera un modelo teórico nuevo, sustentado por las teorías de expertos en la materia, lo cual además del instrumento propuesto da alto valor al proyecto realizado.

En adición una conclusión más a recalcar es el hecho de que el instrumento aplicado en la organización pública tiene todos los fundamentos teóricos y de contextos estudiados en este proyecto lo cual lo hizo un proyecto aplicable a la organización, donde además queda demostrada su factibilidad para la medición del clima organizacional en la entidad pública estudiada.

Algo a destacar de la aplicación es el hecho de que el momento en el que se encuentra la organización tanto en su contexto interno y externo generan la definición del clima laboral de la organización. Y que el compromiso que tengan los líderes hacia su gente y en la preocupación que tengan hacia ellos, de alguna manera reditúa en el día a día de la organización, en el compromiso laboral, y en la vida personal de los colaboradores.

Finalmente decir los fundamentos estudiados, y que grandes autores fueron llevados de la teoría a la práctica, con lo que este proyecto sienta las bases para la medición del clima laboral en la organización en estudio, para después mediante esta medición generar una mejora no sólo en la organización sino en los individuos que laboran en la dependencia, así como una mejora en su vida personal, familiar y en su desarrollo profesional, así como en sus metas a largo y corto plazo.

Para cerrar este apartado, es importante recalcar que el objetivo principal del proyecto de realiza un instrumento para medir el clima laboral dentro de la subsecretaría en estudio se cumple al 100% ya que se desarrolló el instrumento de



medición a través de la revisión de los fundamentos teóricos, tomando en cuenta los factores internos y externos de la subsecretaría que fue objeto de estudio.

Así como de forma complementaria se establece una nueva metodología mediante la teoría revisada y haciendo una validación del instrumento por el camino del pilotaje del instrumento en cuestión, obteniendo la validez y funcionalidad del mismo, cerrando el ciclo con las recordaciones de mejora lo cual fortalece la propuesta y da pie al seguimiento posterior del proyecto como medio de medición del clima laboral en organizaciones con naturaleza similar a la estudiada.

Recalcar nuevamente que una conclusión relevante para seguir el estudio, es el hecho de que a persona que considere seguir con el presente proyecto deberá actualizar los datos desde 2015 a la fecha en la cual se decida realizar el estudio

### **Aprendizajes**

Los aprendizajes a lo largo de este proyecto han sido muchos e innumerables personalmente, creo que desde cualquier pequeña acción que se realice siempre se aprende, ahora partiendo de un proyecto como este cuya naturaleza e importancia de este proyecto en el cual se involucra a la gente, en la organización en la cual trabajo, los aprendizajes fueron bastos algunos de ellos son: Todas las personas tienen algo que las mueve, tanto para mantenerse o para cambiar de organización, y que muchas veces en las organizaciones eso se deja de lado, pero al mismo tiempo es a lo que hay que apelar para que la organización funcione, camine y crezca.

Algo que hay que destacar, que para mí en un comienzo, el tomar este estudio de caso comenzó con algunas dudas, ya que personalmente no soy especialista en el tema de recursos humanos, sin embargo, el querer generar algo que tuviera una repercusión positiva en la organización y que se viera reflejado en los miembros que conforman la organización me hizo decidirme por este tema, y al final creo que se sientan las bases para conseguir el objetivo.

Otra cosa que me causaba dudas era el hecho de que el tema iba a ser difícil de desarrollar por el tipo de organización en la que se iba a aplicar, sin embargo, el contar con el apoyo de la organización facilitó el camino.

Una situación difícil de solventar fue el hecho del recorte del personal que hubo durante el estudio de caso, una parte por la situación del proyecto que se estaba desarrollando, y por el otro por la empatía que se había conseguido con los miembros de la organización ya que estaban entusiastas en participar en la aplicación de la prueba piloto.

Algo que tuve que superar personalmente fue el hecho de tener que aplicar la prueba después de que el 30% de la gente se había ido, fue muy difícil para mí tener que plantarme con cada uno de las personas que quedaron en la organización y pedirles que contestaran la encuesta, comentaran sus inquietudes, después de saber lo que había sucedido fue muy difícil.

Y finalmente decir que estoy contento con el resultado, que fue mucho sacrificio y esfuerzo realizar este proyecto, en el cual tuve que sortear por lapsos la parte personal, la situación laboral con jornadas como las que se describen en proyecto, el seguir estudiando las materias restantes para conseguir la maestría mientras trabajaba este documento y creo que si se logró de alguna manera fue por una parte el compromiso que tuve conmigo mismo y con el entendimiento del valor de este proyecto, para mi desarrollo profesional y personal.

## Referencias

- Administración, S. d. (2011). *Archivo historico de la secretaria*. Puebla.
- Administración, S. d. (2013). *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas*. Puebla Puebla.
- Administración, S. d. (2014). *Presupuesto de Egresos del estado de Puebla*. Puebla, Puebla.
- Administración, S. d. (2014). *Registro de Mobiliario*. Puebla.
- Administración, S. d. (2014). Registro de Información Económica de la Subsecretaría de Planeación [RIESP]
- Administración, S. d. (2014). *Registro de Mobiliario*. Puebla.
- Administración, S. d. (2014). Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración [RISFA]
- Arcienega, L. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?*. México.
- Audirac, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Consultoría. En C. Audirac, *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. Mexico: Trillas.
- Banco de México. (2 de Octubre de 2014). *Banco de México*. Obtenido de Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/inflacion.html>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes de la ULA: Estudio de Caso. *Revista Venezola de Gerencia*.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones*. Medellin: Mc Graw Hill.
- Congreso del Estado de Puebla. (2014). Ley de Egresos del Estado de Puebla. Puebla.
- Contemporanea, T. d. (2010). Teoría de la Administración Pública Contemporanea. En G. Boyne, *Teoría de la Administración Pública Contemporanea* (pág. 388). Londres: Spring.
- Cristiani, M. E. (2012). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. México, Mexico: Red tercer milenio.

- Cruz, L. (2014). *Metodología para proyectos de Titulación*. Puebla.
- DIMOCK, M. (2009). ¿Que es la administración pública? *Revista De Administración Pública UNAM*, 112-116.
- Feris Levy, T., & Castro Suárez, M. (2006). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño de la organización*. Bogotá, Colombia: NO APLICA.
- Gobierno del Estado de Puebla. (2013). Segundo Informe de Gobierno. En G. d. Puebla, *Segundo Informe de Gobierno* (págs. 314-356). Puebla.
- Gobierno del Estado de Puebla. (2014). Tercer Informe de Gobierno. En G. d. Puebla, *Tercer Informe de Gobierno* (págs. 150-200). Puebla.
- Gomez, Y. C. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en un área de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Veracruz, Ver.* Veracruz.
- González, J. J. (2001). *La Administración Pública Como Ciencia su Objeto y Estudio*. México, D. F: Plaza y Valdés, S. A. de C. V.
- Great Place to Work. (20 de 11 de 2014). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-instituciones-gubernamentales-donde-trabajar-en-mexico>
- Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. En R. Guízar, *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*.
- Hueyotenco, J. A. (2007). *Diagnóstico del Clima Laboral en la Secretaría de Cultura del estado de Puebla*. Puebla, México: NO APLICA.
- INEGI. (14 de 11 de 2014). *INEGI*. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2013). Registro de Trabajadores Afiliados. En I. M. Social, *Registro de Trabajadores Afiliados* (págs. 20-25). Mexico.
- Jiménez, J. I. (07 de 10 de 2007). *El país*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de El Compromiso Laboral: [http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, N°61, 20-52.
- Miranda, J. G. (2011). Compromiso laboral en las mipymes dedicadas a la venta de insumos o servicios a la maquiladora exportadora. *Global conference on business & finance proceedings*, 981-985.
- Muchinsky, P. M. (2010). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid, España: ediciones Paraninfo S.A.

- Petrella, C. (2007). *Análisis de la Teoría Burocrática*. Montevideo, Uruguay: no aplica.
- Planeación, S. d. (2014). *Presupuesto Interno*. Puebla.
- Puebla, C. d. (2014). Ley de la Administración Pública del Estado de Puebla. En C. d. Puebla, *Ley de la Administración Pública del Estado de Puebla* (págs. 80-85). Puebla.
- Ramió, C. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona: Tecnos.
- *Real Academia Española*. (20 de octubre de 2014). Recuperado el 20 de octubre de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=CAMBIO>
- Reinoso Alarcón H, A. C. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*.
- Rodríguez, E. B. (2012). *Muestra y Muestreo*. México.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. (Spanish). Transporte Desarrollo y Medio Ambiente. En Y. Rodríguez, & M. Remus, *Clima organizacional: conceptos y experiencias*. (Spanish). Transporte Desarrollo y Medio Ambiente (págs. 27-30).
- Ruiz, B., Vázquez, B., Cruz, S., & Calvo Mata. (2009). Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral. *Contribuciones a la Economía*.
- *Secretaría de Finanzas y Administración*. (24 de 10 de 2014). Obtenido de Secretaría de Finanzas y Administración: <http://sfa.puebla.gob.mx/>
- Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla. (10 de Noviembre de 2014). *CEIGEP*. Obtenido de CEIGEP: <http://www.coteigep.puebla.gob.mx/>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2013). Registro de Trabajadores. En S. d. Social, *Registro de Trabajadores* (págs. 149-160). Puebla.
- Thumin, F. J. (2011). *The Measurement and Interpretation of Organizational Climate*. Nueva York.
- Treviño Camacho, V. (2013). *Proyecto de Mejora para Incrementar El Índice de*. Puebla. Puebla: No Aplica.
- Velázquez, A. (2001). *El modelo burocrático de Max Weber; una revaloración de su pertenencia en épocas de crisis*. Mexico. DF: UNAM-Porrúa.
- Work, G. P. (12 de 09 de 2014). *Great Place to Work*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestros-clientes>

- Zawacki, R., Bell, C., Wendel, & French. (2007). Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio. En R. Zawacki, C. Bell, Wendel, & French, *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio*. MC GRAW HILL.

## Anexos

### Anexo I

#### Extracto del registro de la economía mexicana por parte de la Unidad de Inversiones de la Secretaría de Finanzas.

“Durante el año 2013 y la primera mitad del año 2014, la economía mexicana se vio afectada por diversos factores tanto externos como internos. En el entorno económico exterior, la volatilidad en los mercados financieros internacionales, la desaceleración en la producción industrial de los Estados Unidos, la débil actividad productiva en la zona euro y la pérdida de dinamismo en algunas economías emergentes.

En cuanto al mercado interno, destacaron la disminución del ritmo de actividad en el sector de la construcción, tanto pública como privada, una menor producción petrolera, una contracción de la minería no petrolera y poca actividad manufacturera distinta a la de los automóviles y en algunas ramas del sector servicios. Dado lo anterior, el crecimiento económico de México se fue ajustando a la baja debido principalmente a los siguientes factores: la caída de las exportaciones en lo que va del año, principalmente las petroleras hacia Estados Unidos; el posible cambio en la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), lo que modificará el tipo de cambio y el precio de las exportaciones y el estancamiento en la demanda interna.

En esta primera mitad, el crecimiento económico de México se fue ajustando a la baja debido principalmente a los siguientes factores: la caída de las exportaciones en lo que va del año, principalmente las petroleras hacia Estados Unidos; al posible cambio en la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), lo que modificará el tipo de cambio y el precio de las exportaciones y el estancamiento en la demanda interna.

Hasta junio de 2014 el Banco de México (BANXICO) reportó que las remesas ascendían a 11 mil 204 millones de dólares, dato que es 9.72 por ciento menor al registrado en el mismo periodo de 2012, cuando se había alcanzado 11 mil 856 millones de dólares. La contracción de las remesas se explica por los problemas económicos que afectaron la generación de empleos para los migrantes, así como a las restricciones laborales a las cuales son sometidos los trabajadores mexicanos en los Estados Unidos.

Durante el segundo semestre del presente año, la evolución económica del país se mostró en proceso de expansión, aunque con un dinamismo menor respecto al pronosticado. La demanda interna continuó creciendo a ritmo lento pero firme, la evolución del consumo y de la inversión estuvieron apuntaladas por la generación de empleos formales, el aumento en el otorgamiento de crédito y el gasto del Gobierno Federal. ." (Registro de la Unidad de Inversiones [RUI], 2014)

## Anexo II

### Extracto del Registro interno de la producción en México por parte de la Unidad de Inversiones de la Secretaría de Finanzas.

"El sector agropecuario presenta una disminución de 2 por ciento durante el mes de agosto de 2014, como consecuencia de la baja en la producción de cultivos como el trigo en grano, nuez, avena y maíz de forraje, así como tomate rojo, uva, chile verde, plátano, limón y papa. El sector industrial mostró en el mes de agosto una reducción por 0.3 por ciento, respecto al mismo mes del año anterior, la cual se explica por el retroceso en las actividades de la construcción, en la extracción de petróleo y gas, en los productos a base de minerales no metálicos, muebles, equipo de generación de energía eléctrica, insumos y acabados textiles, además, de los productos metálicos.

El sector servicios presentó un incremento de 1.2 por ciento para el mismo periodo, determinado principalmente por el desempeño favorable del comercio, telecomunicaciones, servicios inmobiliarios, autotransporte de carga, servicios de apoyo a los negocios, manejo y transformación de desechos, actividades bursátiles, cambiarias, de inversión financiera y de servicios educativos.

En términos generales los principales productos de exportación de México son: automóviles, televisiones, computadoras, motores, productos de la industria textil y cerveza. Se espera que para 2014, las exportaciones como porcentaje del PIB sean superiores al 28.53 por ciento alcanzado en 2013." ([RUI, 2014)

## Anexo III

### Extracto del estudio del empleo de la Subsecretaría de Planeación

"Al 30 de septiembre de 2013, el número de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se ubicó en 16 millones 508 mil 845 personas, lo que representa un aumento de 475 mil 750 plazas, equivalente a un crecimiento del 3.0 por ciento en relación al registrado en el mismo mes de 2012.

La afiliación de trabajadores permanentes se incrementó en 430 mil 713 trabajadores y la de eventuales en 45 mil 37 personas, respecto al mismo mes del año anterior. Se proyecta para 2014 que el número de trabajadores asegurados en el IMSS sea de alrededor de 710 mil trabajadores.

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), para el mes de septiembre de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) del país representó el 58.9 por ciento de la población total, cifra menor a la observada en el mismo mes de 2012, de 59.3 por ciento.

A nivel nacional, en septiembre de 2013, la Tasa de Desocupación (TD) se situó en 5.29 por ciento respecto de la PEA, tasa superior a la que se registró en el mismo mes de 2012, la cual fue de 5.01 por ciento. Esta tasa es menor a la de países como: España con 27 por ciento, Estados Unidos con 7.74 por ciento, Reino Unido con 7.82 por ciento, Argentina con 7.12 por ciento, Brasil con 6.0 por ciento y Rusia con 5.5 por ciento. De acuerdo al FMI, se espera que para 2014 México tenga una tasa de desempleo que ronde el 4.5 por ciento, cifra menor a la pronosticada para los países antes mencionados.

Por sector de actividad económica la distribución de la población ocupada se compone de la siguiente manera: 41.8 por ciento en los servicios, 19.6 por ciento en el comercio, 16.3 por ciento en la industria manufacturera, 13.5 por ciento en las actividades agropecuarias, 7.2 por ciento en la construcción, 1.0 por ciento en otras actividades, entre las que se encuentran la minería, la electricidad, el agua y el suministro de gas y el restante 0.6 por ciento no especificó su actividad.<sup>10</sup> En el mismo periodo, la población subocupada representó el 8.3 por ciento de la población ocupada, cifra menor a la del mismo mes del año anterior que fue de 8.9 por ciento.”(Estudio de Empleo Subsecretaría de Planeación [EESP], 2014: 54)

## Anexo IV

Extracto del registro interno de la Actividad Industrial del estado de Puebla de la Subsecretaría de Planeación:

“En los últimos dos años las inversiones en el sector automotriz sumaron 2 millones de dólares (mdd) y en 2013 alrededor de 150 empresas buscarán ser proveedoras de la marca alemana Audi, la cual considera para la primera fase de construcción de su planta, una inversión de mil 300 mdd, esperando alcanzar un nivel de producción para el 2016 de 150 mil unidades anuales.



La expectativa del Gobierno del Estado respecto de la Industria Automotriz en Puebla, es consolidarla como la primera posición que aporte más valor a la producción nacional en la que actualmente es superada por Chihuahua, Coahuila, Estado de México y Nuevo León, así como fortalecer el encadenamiento productivo a través de la instalación de la planta de autos de la firma Audi, lo que implicará el establecimiento de nuevas proveedoras.

En 2012, el personal ocupado en la industria automotriz registró un total de 36 mil empleados, número que podría duplicarse con las nuevas inversiones debido a que también se está impulsando la creación de una zona industrial para este sector, esperando se convierta en la más importante del país.

El Gobierno del Estado prevé nuevas inversiones para 2014 por concepto de infraestructura en la región de San José Chiapa, representando así un área de oportunidad para incidir en el crecimiento económico de los municipios de la región.”

## Anexo V

### Extracto del Capítulo 1.4 del Tercer Informe de Gobierno del Ejecutivo.

“Por tercer año consecutivo Puebla ocupó la primera posición en el ámbito nacional como la Entidad Federativa con el mayor incremento en llegada de turistas y su correspondiente derrama económica, seguido de Zacatecas y Guanajuato, según datos de la Secretaría de Turismo del Estado.

De los eventos realizados en Puebla que atrajeron un mayor número de turistas destacan los de índole internacional como lo son: el Tianguis Turístico, el Festival Internacional 5 de mayo y el Campeonato Mundial de Taekwondo, entre otros.

El Tianguis Turístico celebrado en marzo de 2013, fue considerado por la Secretaría de Turismo Federal como el más exitoso en la historia de los eventos de este tipo realizados en el país y el primero celebrado en una ciudad colonial. En él se concentraron 673 empresas compradoras provenientes de 42 países con las que se logró superar las metas de convenios concertados en las más de 26 mil 288 citas, generando una derrama económica superior a los 180 millones de pesos.

La expectativa del ramo turístico para 2014 es captar, más de 8 mil millones de pesos, lo que significaría un incremento de 12.0 por ciento en comparación con el 2013, lo que se traduce en una expectativa de 9 mil millones de pesos como derrama económica en este sector.” (Tercer Informe de Gobierno, 2012: 116)

## Anexo VI

### Extracto del Estudio de empleo de la Subsecretaría de Planeación.

“El bono demográfico con el que cuenta la Entidad es un potencial que seguirá presente por lo menos 20 años más, considerando el amplio sector que constituyen hoy los niños y adolescentes de 0 a 14 años.

La Población Económicamente Activa (PEA) del Estado es de 2 millones 626 mil 247 personas, es decir, el 43.3 por ciento de la población total. Según datos del INEGI a nivel nacional, Puebla aporta el 5.05 por ciento de la PEA del país, mientras que el Estado de México es el que proporciona el mayor aporte con el 13.86 por ciento y el Estado de Colima el que menor aporta con 0.68 por ciento.

La Tasa de Desocupación (TD) en el Estado al mes de septiembre de 2013 fue de 4.41 por ciento con relación a la PEA. Éste indicador fue mayor respecto al mismo mes del año anterior cuando reportó un nivel de 3.91 por ciento, además de representar una cifra menor con relación al 5.29 por ciento que se registró a nivel nacional en el periodo de referencia con esta TD Puebla se ubicó en el lugar 10, con menor tasa de desocupación con relación a las demás Entidades Federativas” ([EESP], 2014: 258)

## Anexo VII

### Extracto del Registro de Información Económica de la Subsecretaría de Planeación.

“El panorama económico de México se cierne austero aunque estable debido al equilibrio macroeconómico, así como al cuidado de las finanzas públicas, de los agregados monetarios y del tipo de cambio e inflación, dando muestra de la importancia de ajustes y cambios a través de las reformas nacionales como la energética, fiscal y educativa, así como el combate a la corrupción, situaciones que en conjunto permitirán que la economía mexicana crezca, basada en una capacidad productiva eficiente que genere empleos y aproveche las oportunidades que otorga la apertura comercial.

La situación económica de Puebla no ha sido ajena a la tendencia de lento crecimiento y desequilibrios en la que se encuentran la economía nacional y mundial. Sin embargo, debido a las diversas vocaciones productivas del Estado, a la estructura productiva diversificada y

dinámica, al control de las finanzas públicas, a la promoción de las inversiones, al fomento en la generación de empleos, a la amplia oferta turística y a la ejecución de programas de infraestructura, la actividad económica en nuestra entidad se ha reactivado, con mayor crecimiento económico y con bajos niveles de inseguridad.

Ante el escenario mundial y nacional se espera que 2014 sea un año en el que Puebla aprovechará los avances que ha logrado en el ámbito gubernamental, económico y de estabilidad social para invertir los Recursos Fiscales en Programas y Proyectos de Inversión que fortalezcan la presencia de Puebla como un referente nacional y mundial en el crecimiento económico y desarrollo social.

La actual administración ha fortalecido la capacidad hacendaria del estado de Puebla, lo que ha permitido mantener el equilibrio en las finanzas públicas y alcanzar los objetivos en materia de desarrollo económico establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017.

Ante las condiciones económicas del país y el entorno internacional que han prevalecido durante 2013, para el 2014 el Gobierno del Estado mantendrá el manejo responsable de la hacienda pública con el fin de impulsar el crecimiento económico y el desarrollo social en la Entidad.

Con la finalidad de obtener los recursos necesarios y financiar las obras e infraestructura, así como las acciones de impacto social que mejoren la calidad de vida de los poblanos, la Política de Ingresos para el Ejercicio Fiscal 2014 estará dirigida a:

- Distribuir la carga fiscal entre un mayor número de contribuyentes, con un programa permanente de verificaciones de campo en las principales zonas comerciales, industriales y de servicios.
- Fomentar la cultura y conciencia fiscal por medio del desarrollo de mecanismos formativos para generar conocimiento y valores en materia fiscal.
- Fortalecer los sistemas de vigilancia de obligaciones y procesos de fiscalización, con el mejoramiento en el control de la cartera de créditos y la aplicación del procedimiento de cobro coactivo.
- Reducir la evasión y elusión fiscales, por medio del análisis de la información para establecer sanciones ejemplares y elevar la percepción de riesgo.

- Combatir la informalidad e ilegalidad en materia de comercio exterior, a través de un mayor número de operativos conjuntos con autoridades federales y locales, para obtener más recursos a través de participaciones.”

## Anexo VIII

### Instrumento de medición organizacional

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
El instrumento aquí presentado <b>SÓLO</b> es una <b>PRUEBA PILOTO</b> base para un proyecto de titulación, el cual tiene como objetivo realizar una herramienta más precisa a las necesidades a la organización en estudio. Le pido que conteste el cuestionario y si existiera alguna observación favor de anotarla en la sección de comentarios, ya sea acerca de la redacción o claridad de las afirmaciones aquí planteadas.					
El instrumento aquí presentado tiene como objetivo conocer su percepción acerca del ambiente de trabajo en su área. La información proporcionada es <b>CONFIDENCIAL</b> y <b>PARA FINES ACADÉMICOS</b> . Le pido de la manera más atenta responda todas las preguntas.					
<b>INSTRUCCIONES:</b> Seleccione la opción que considere refleja su opinión en las siguientes afirmaciones a continuación enlistadas.					
No	Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Me he distanciado de colaboradores porque no coinciden con mi ideología política.				
2	Crees que en tu trabajo se respeta tu forma de ser.				
3	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin miedo a ser reprimidos.				
4	Constantemente se producen problemas por falta de calidad.				
5	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.				

6	Es muy difícil saber dónde encontrar la información.				
7	La organización ha tomado medidas a nivel directivo debido al entorno mundial.				
8	Existen medidas de austeridad dentro de la organización para el gasto de recursos.				
9	Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo.				
10	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos.				
11	Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.				
12	Considero que el plan de desarrollo estatal va acorde con los objetivos de desarrollo nacional.				
13	Las horas que dedico a la organización son suficientes para cubrir la carga de trabajo que me es asignada.				
14	Los jefes tienen miedo de tomar decisiones.				
15	En mi trabajo se fomenta la aportación de ideas y sugerencias.				

16	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.				
17	Conozco la misión, visión y objetivos de la organización, con los cuales me siento identificado.				
18	Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces.				
19	La iniciativa en mi trabajo es escasa.				
20	Existen rivalidades personales muy fuertes dentro de la organización.				
21	Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar.				
22	Tengo la libertad de organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo.				
23	Los puestos en la organización tienen un perfil claro de preparación académica.				
24	Es posible tener un crecimiento profesional dentro de la organización.				
25	He sido víctima de violencia psicológica o física por pertenecer a esta organización.				
26	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo para el desarrollo de las actividades diarias.				

27	Se conocen las sanciones en caso de infringir el reglamento.				
28	Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo.				
29	Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables para progresar.				
30	Existe una inestabilidad laboral por el entorno político internacional.				
31	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo.				
32	Tengo claras mis funciones y mis limitantes de actuación.				
33	Mi lugar de trabajo necesita una renovación.				
34	Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación por parte de la dirección.				
35	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.				
36	He recibido críticas acerca del trabajo que el titular de la entidad realiza.				
37	El equipo de cómputo que tengo para realizar mis funciones, cubre mis necesidades				

38	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.				
39	La gente se esfuerza por integrar a las nuevas personas que entran a trabajar.				
40	Dentro de la organización he tenido fuertes discusiones acerca del entorno político.				
41	Se respetan las funciones establecidas en el organigrama de la organización.				
42	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre funcionan.				
43	En general, la gente trabaja con bastante desmotivación.				
44	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada.				
45	Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios.				
46	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.				

Selecciona según corresponda:

## Datos demográficos



Género	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Masculino	Femenino

Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20-25 años	26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	51 o más

Antigüedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 A 5 Años	6 A 10 Años	11 A 15 Años	16 A 20 Años	20 o 25 Años	26 o más Años

**COMENTARIOS:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

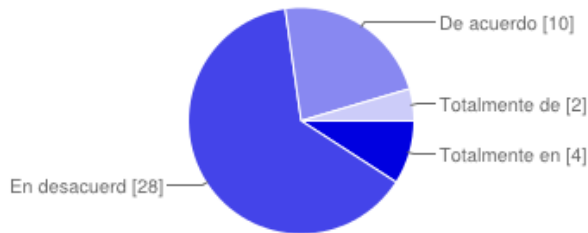
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo IX

Desglose de respuestas de la aplicación de la prueba piloto

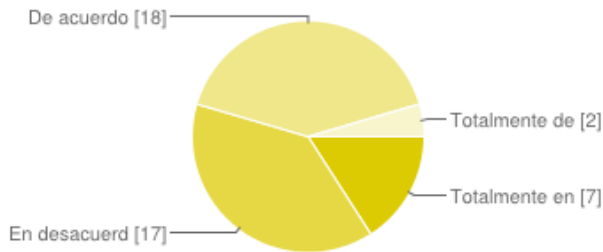
**Figura 30: La iniciativa en mi trabajo es escasa**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	10	22.73
En desacuerdo	28	63.64
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente: Elaboración propia

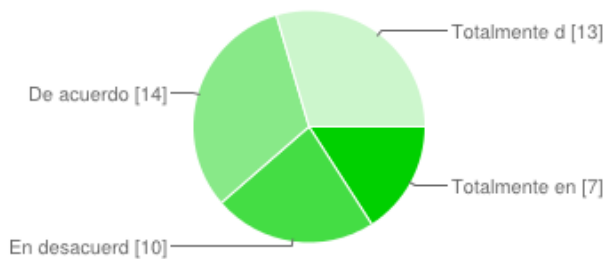
**Figura 31: Constantemente se producen problemas por falta de calidad**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	18	40.91
En desacuerdo	17	38.64
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente: Elaboración propia

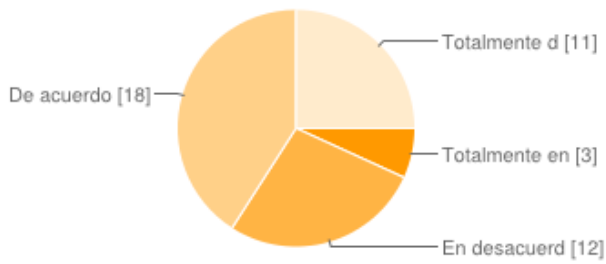
**Figura 32: Conozco la misión, visión y objetivos de la organización, con los cuales me siento identificado**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	13	29.55
De acuerdo	14	31.82
En desacuerdo	10	22.73
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente: Elaboración propia

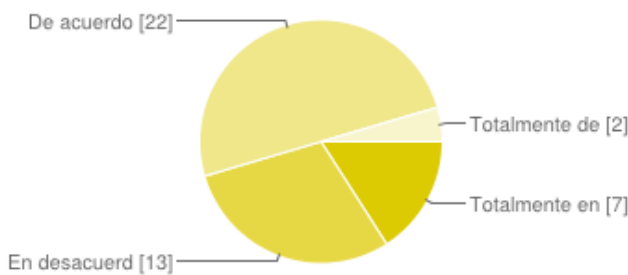
**Figura 33: Tengo claras mis funciones y limitantes de actuación**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	11	25.00
De acuerdo	18	40.91
En desacuerdo	12	27.27
Totalmente en desacuerdo	3	6.82

Fuente Elaboración propia

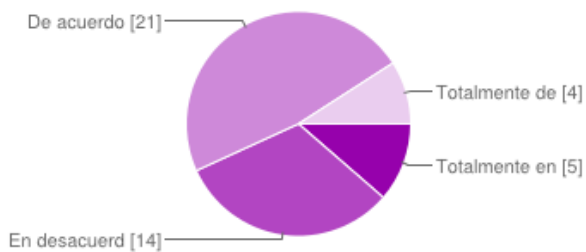
**Figura 34: Es posible tener un crecimiento profesional sin tener que cambiar de empresa u organización**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	22	50.00
En desacuerdo	13	29.55
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente Elaboración propia

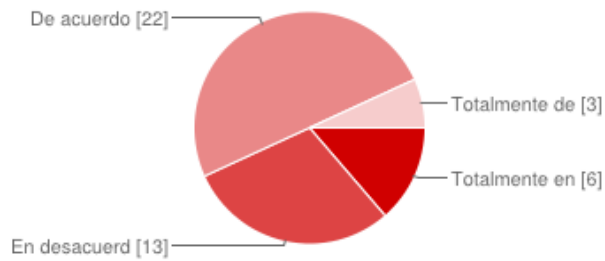
**Figura 35: Las horas que dedico a la organización son suficientes para cubrir la carga del trabajo que me es asignada**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	4	9.09
De acuerdo	21	47.73
En desacuerdo	14	31.82
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia

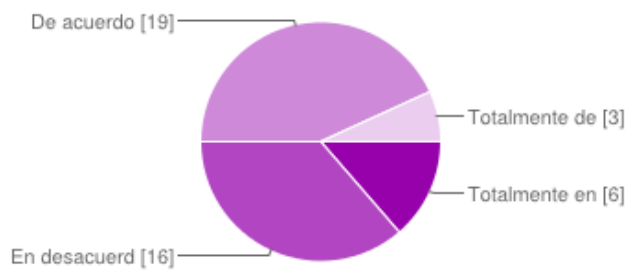
**Figura 36: La gente se esfuerza por integrar a las nuevas personas que entran a trabajar**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	3	6.82
De acuerdo	22	50.00
En desacuerdo	13	29.55
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

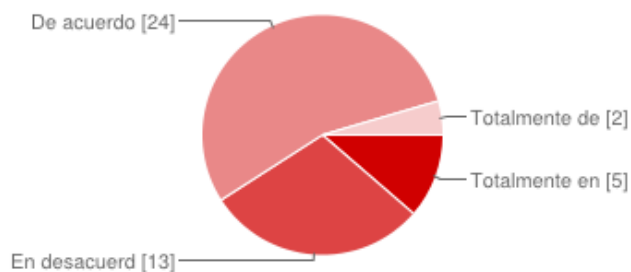
**Figura 37: Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo para el desarrollo de las actividades diarias**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	3	6.82
De acuerdo	19	43.18
En desacuerdo	16	36.36
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

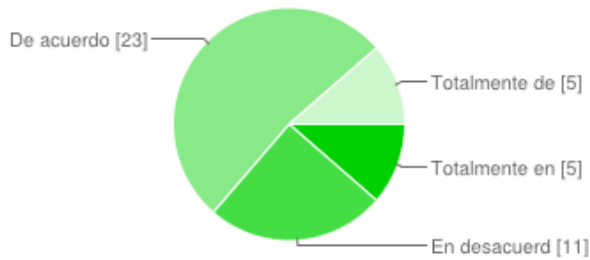
**Figura 38: En mi trabajo se fomenta la aportación de ideas y sugerencias**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	24	54.55
En desacuerdo	13	29.55
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia

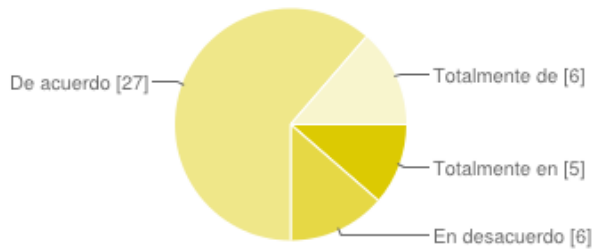
**Figura 39: Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	23	52.27
En desacuerdo	11	25.00
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia

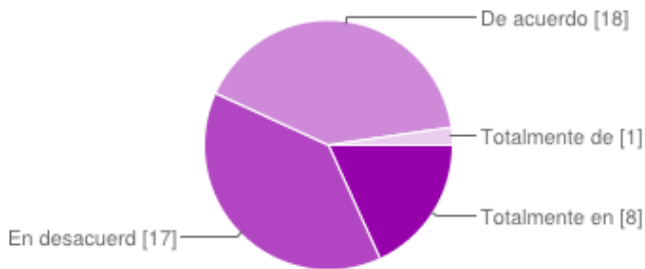
**Figura 40: He aprendido mucho en mí puesto de trabajo**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	6	13.64
De acuerdo	27	61.36
En desacuerdo	6	13.64
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia

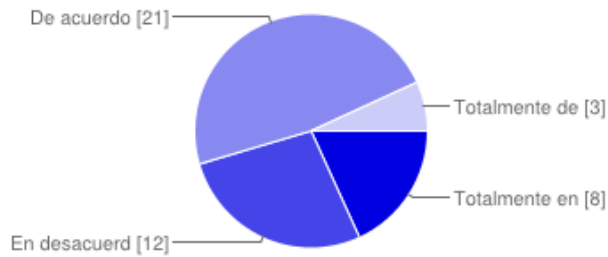
**Figura 41: Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables para prograsa**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	1	2.27
De acuerdo	18	40.91
En desacuerdo	17	38.64
Totalmente en desacuerdo	8	18.18

Fuente Elaboración propia

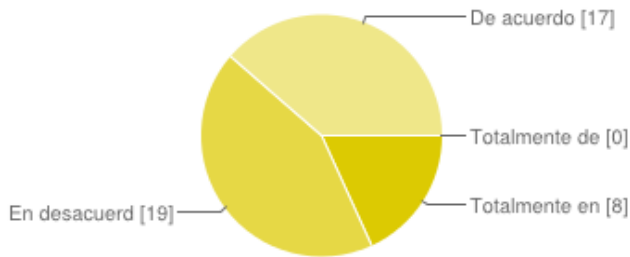
**Figura 42: Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	3	6.82
De acuerdo	21	47.73
En desacuerdo	12	27.27
Totalmente en desacuerdo	8	18.18

Fuente Elaboración propia

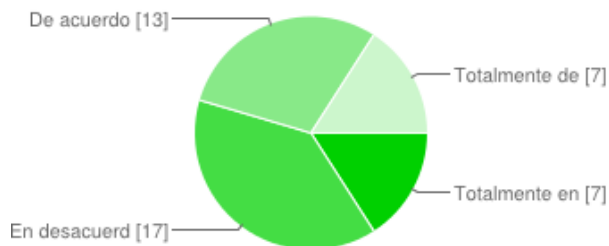
**Figura 43: Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin miedo a ser reprimidos**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	17	38.64
En desacuerdo	19	43.18
Totalmente en desacuerdo	8	18.18

Fuente Elaboración propia

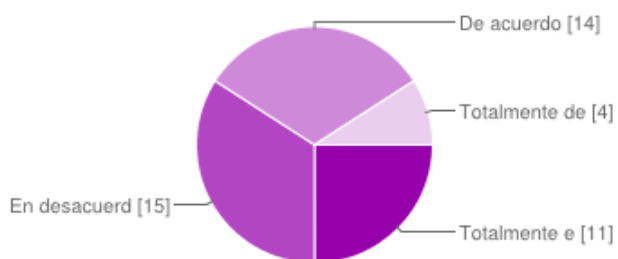
**Figura 44: Existen rivalidades personales muy fuertes dentro de la organización**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	7	15.91
De acuerdo	13	29.55
En desacuerdo	17	38.64
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente Elaboración propia

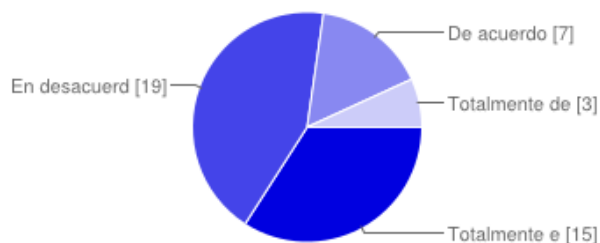
**Figura 45: Crees que en tu trabajo se respeta tu forma de ser**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	4	9.09
De acuerdo	14	31.82
En desacuerdo	15	34.09
Totalmente en desacuerdo	11	25.00

Fuente Elaboración propia

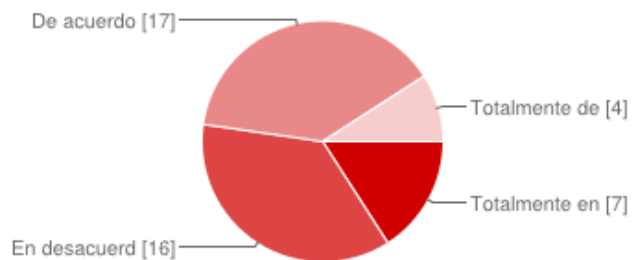
**Figura 46: Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	3	6.82
De acuerdo	7	15.91
En desacuerdo	19	43.18
Totalmente en desacuerdo	15	34.09

Fuente Elaboración propia

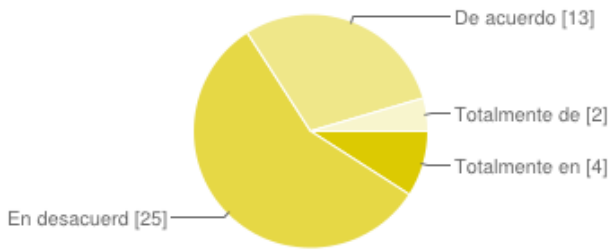
**Figura 47: En general, la gente trabaja con bastante desmotivación**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	4	9.09
De acuerdo	17	38.64
En desacuerdo	16	36.36
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente Elaboración propia

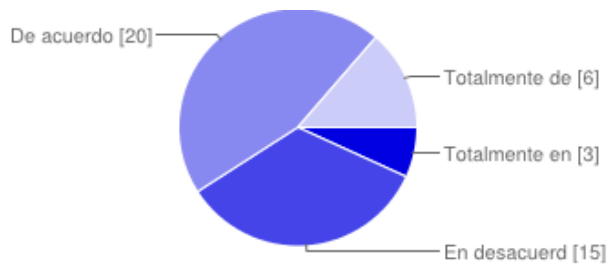
**Figura 48: Mi lugar de trabajo necesita una renovación**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	13	29.55
En desacuerdo	25	56.82
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente Elaboración propia

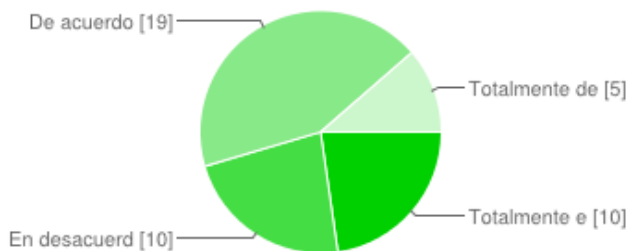
**Figura 49: La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	6	13.64
De acuerdo	20	45.45
En desacuerdo	15	34.09
Totalmente en desacuerdo	3	6.82

Fuente Elaboración propia

**Figura 50: El equipo de cómputo que tengo para realizar mis funciones cumple con mis necesidades**

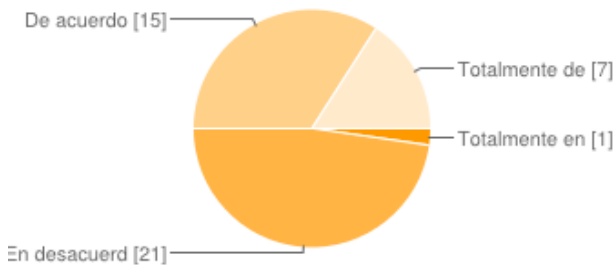


Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	19	43.18
En desacuerdo	10	22.73
Totalmente en desacuerdo	10	22.73

Fuente Elaboración propia



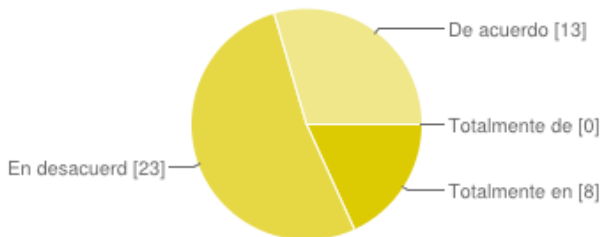
**Figura 51: Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	7	15.91
De acuerdo	15	34.09
En desacuerdo	21	47.73
Totalmente en desacuerdo	1	2.27

Fuente Elaboración propia

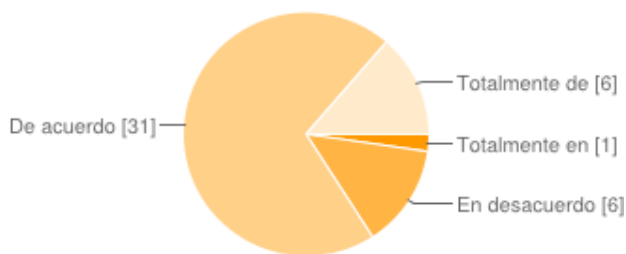
**Figura 52: Es muy difícil saber dónde encontrar la información**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	13	29.55
En desacuerdo	23	52.27
Totalmente en desacuerdo	8	18.18

Fuente Elaboración propia

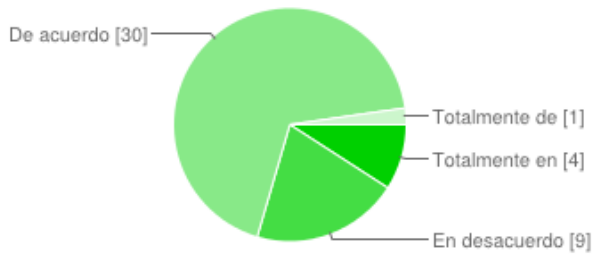
**Figura 53: Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	6	13.64
De acuerdo	31	70.45
En desacuerdo	6	13.64
Totalmente en desacuerdo	1	2.27

Fuente Elaboración propia

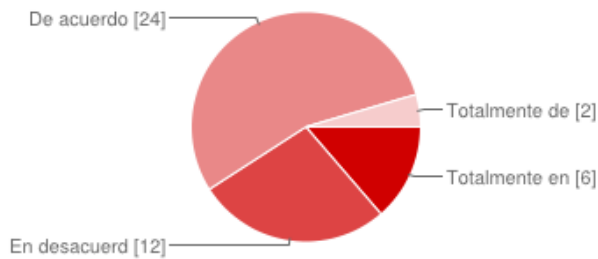
**Figura 54: El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	1	2.27
De acuerdo	30	68.18
En desacuerdo	9	20.45
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente Elaboración propia

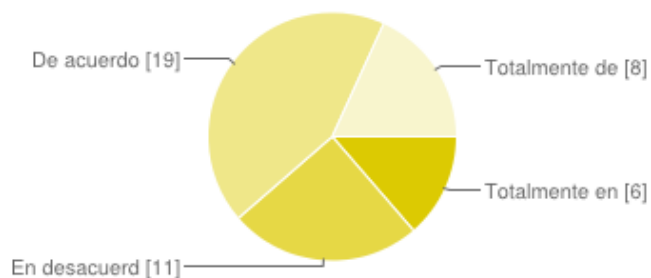
**Figura 55: Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación por parte de la dirección**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	24	54.55
En desacuerdo	12	27.27
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

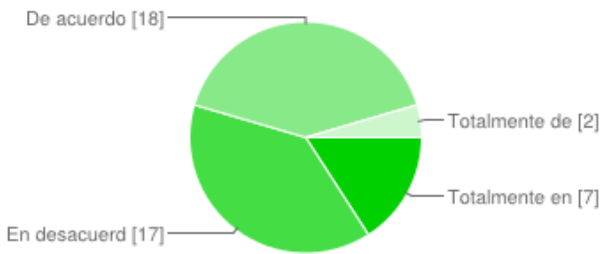
**Figura 56: Los puestos en la organización tienen un perfil claro de preparación académica**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	8	18.18
De acuerdo	19	43.18
En desacuerdo	11	25.00
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

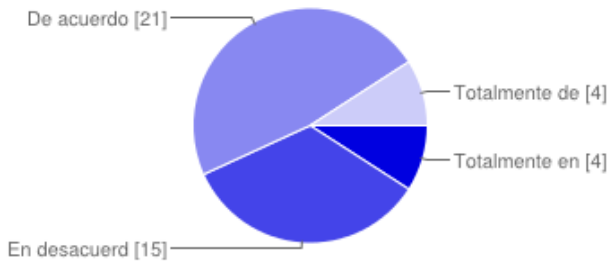
**Figura 57: Se respetan las funciones establecidas en el organigrama de la organización**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	18	40.91
En desacuerdo	17	38.64
Totalmente en desacuerdo	7	15.91

Fuente Elaboración propia

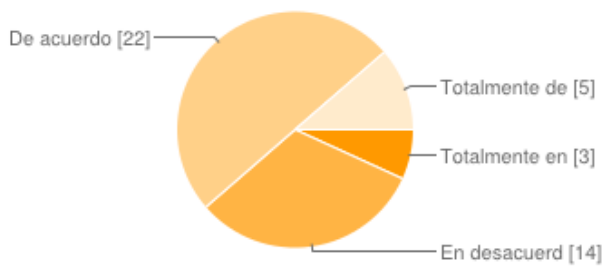
**Figura 58: Mi trabajo está claramente definido**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	4	9.09
De acuerdo	21	47.73
En desacuerdo	15	34.09
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente Elaboración propia

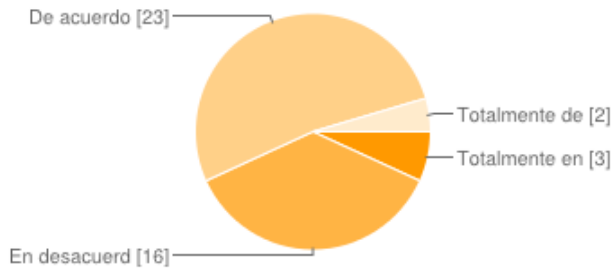
**Figura 59: Tengo la libertad de organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	22	50.00
En desacuerdo	14	31.82
Totalmente en desacuerdo	3	6.82

Fuente Elaboración propia

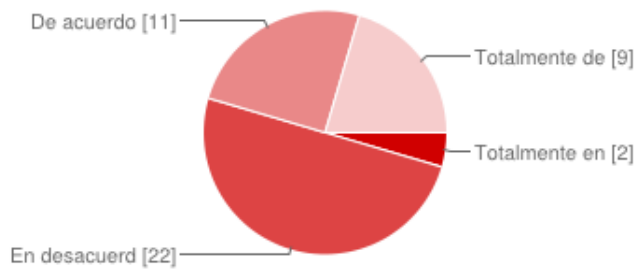
**Figura 60: Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.54
De acuerdo	23	52.27
En desacuerdo	16	36.36
Totalmente en desacuerdo	3	6.82

Fuente Elaboración propia

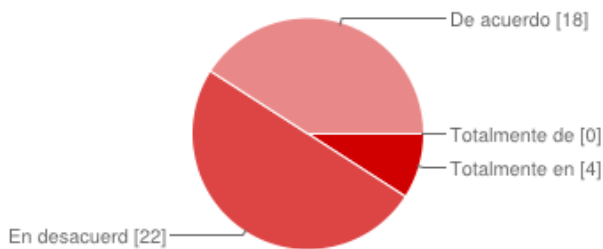
**Figura 61: Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	9	20.45
De acuerdo	11	25.00
En desacuerdo	22	50.00
Totalmente en desacuerdo	2	4.55

Fuente Elaboración propia

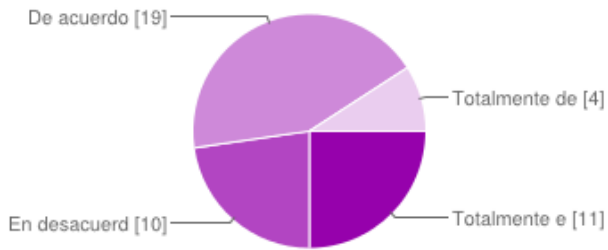
**Figura 62: Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre funcionan**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	18	40.91
En desacuerdo	22	50.00
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente Elaboración propia

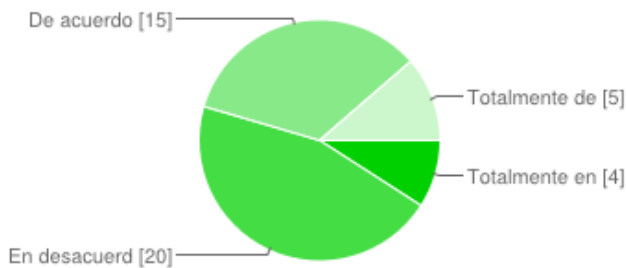
**Figura 63: Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	4	9.09
De acuerdo	19	43.18
En desacuerdo	10	22.73
Totalmente en desacuerdo	11	25.00

Fuente Elaboración propia

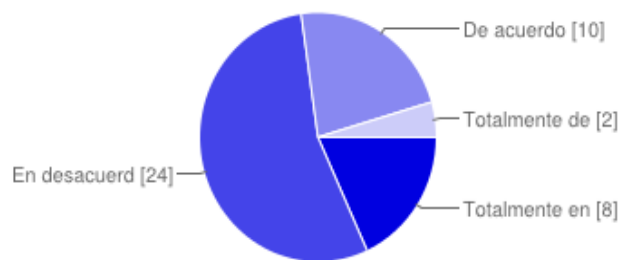
**Figura 64: Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	15	34.09
En desacuerdo	20	45.45
Totalmente en desacuerdo	4	9.09

Fuente Elaboración propia

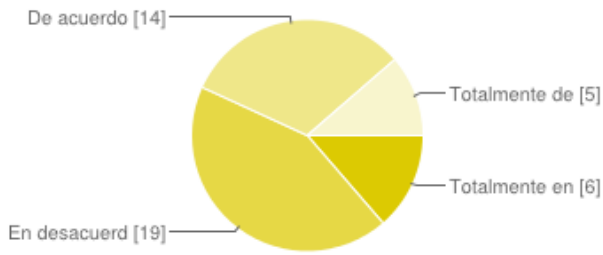
**Figura 65: Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	10	22.73
En desacuerdo	24	54.55
Totalmente en desacuerdo	8	18.18

Fuente Elaboración propia

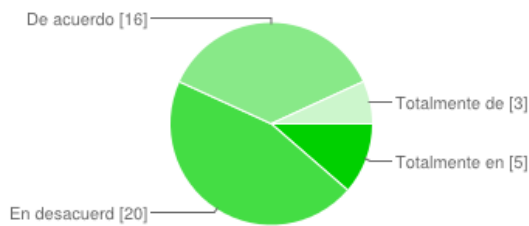
**Figura 66: Los jefes tienen miedo a tomar decisiones**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	14	31.82
En desacuerdo	19	43.18
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

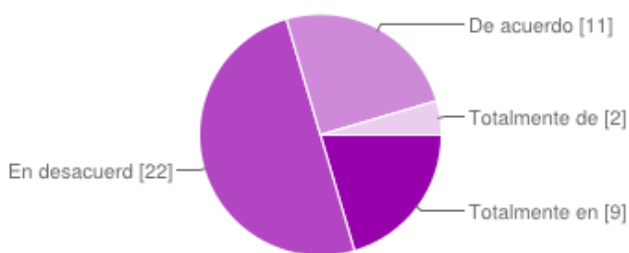
**Figura 67: Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	3	6.82
De acuerdo	16	36.36
En desacuerdo	20	45.45
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia

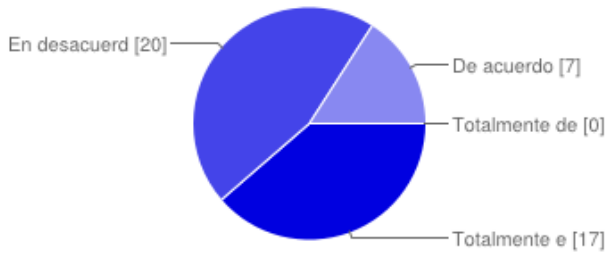
**Figura 68: Dentro de la organización he tenido fuertes discusiones acerca del entorno político**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	11	25.00
En desacuerdo	22	50.00
Totalmente en desacuerdo	9	20.45

Fuente Elaboración propia

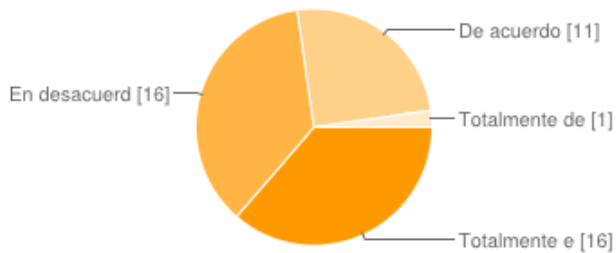
Figura 69: Me he distanciado de colaboradores porque no coinciden con mi ideología política



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	7	15.91
En desacuerdo	20	45.45
Totalmente en desacuerdo	17	38.64

Fuente Elaboración propia

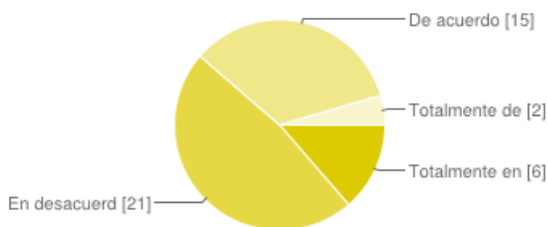
Figura 70: He sido víctima de violencia psicológica o física por pertenecer a esta organización



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	1	2.27
De acuerdo	11	25.00
En desacuerdo	16	36.36
Totalmente en desacuerdo	16	36.36

Fuente Elaboración propia

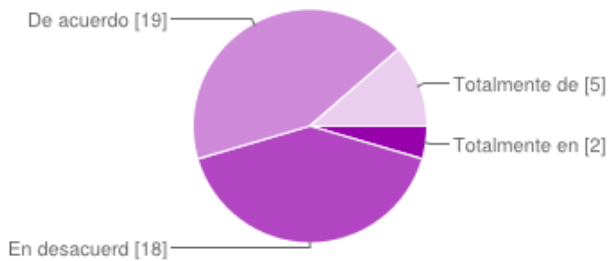
Figura 71: He recibido críticas acerca del trabajo que el titular de la entidad realiza



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	2	4.55
De acuerdo	15	34.09
En desacuerdo	21	47.73
Totalmente en desacuerdo	6	13.64

Fuente Elaboración propia

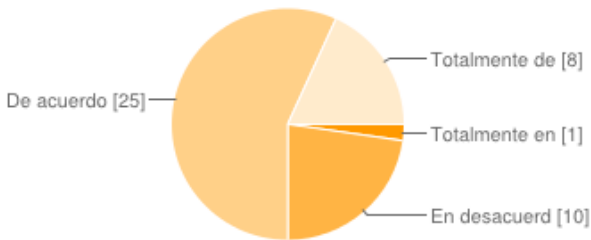
**Figura 72: La organización ha tomado medidas a nivel directivo debido al entorno mundial**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	5	11.36
De acuerdo	19	43.18
En desacuerdo	18	40.91
Totalmente en desacuerdo	2	4.55

Fuente Elaboración propia

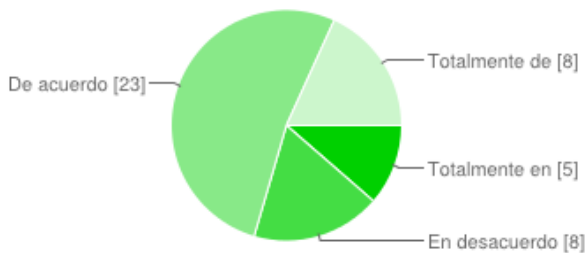
**Figura 73: Existe una inestabilidad laboral por el entorno político internacional**



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	8	18.18
De acuerdo	25	56.82
En desacuerdo	10	22.73
Totalmente en desacuerdo	1	2.27

Fuente Elaboración propia

**Figura 74: Considero que el plan de desarrollo estatal va acorde con los objetivos de desarrollo nacional**

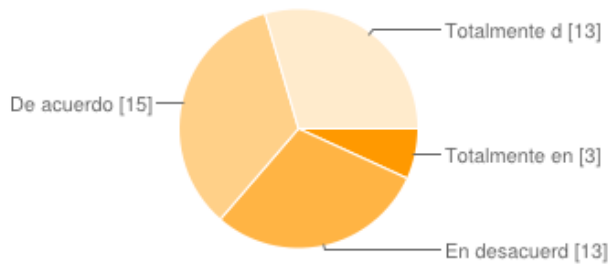


Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	8	18.18
De acuerdo	23	52.27
En desacuerdo	8	18.18
Totalmente en desacuerdo	5	11.36

Fuente Elaboración propia



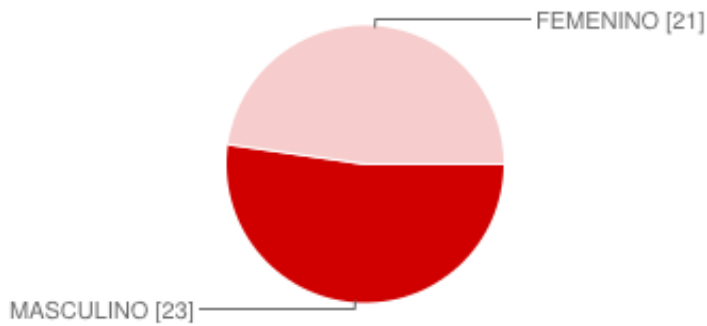
Figura 75: Existen medidas de austeridad dentro de la organización para el gasto de recursos



Respuesta	Numero de coincidencias	Porcentaje de coincidencia
Totalmente de acuerdo	13	29.55
De acuerdo	15	34.09
En desacuerdo	13	29.55
Totalmente en desacuerdo	3	6.82

Fuente Elaboración propia

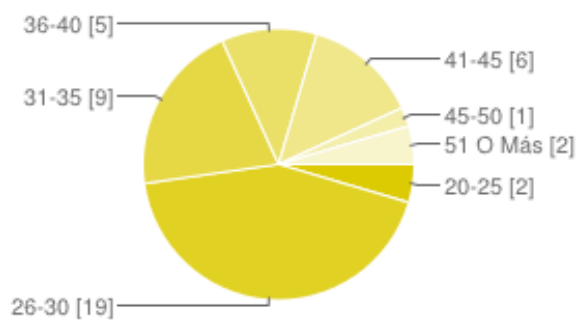
Figura 76: Género



MASCULINO	23	52.3%
FEMENINO	21	47.7%

Fuente Elaboración propia

Figura 77: Edad



20-25	2	4.5%
26-30	19	43.2%
31-35	9	20.5%
36-40	5	11.4%
41-45	6	13.6%
45-50	1	2.3%
51 O Más	2	4.5%

Fuente Elaboración propia

**Figura 78: Antigüedad Laboral**



Fuente Elaboración propia