

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

## **TESIS**

**LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA  
SEDECO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL.**

**PRESENTA:**

**FERNANDO ADAEL GARCÍA ARISTA**

**Pachuca, Hgo. Enero 2022**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I. SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO PACHUCA: CONTEXTO Y SITUACIÓN.</b> .....	12
1. Descripción del contexto socio histórico. ....	12
2. Marco jurídico y normativo. ....	20
2.1 Bases legales .....	20
3. Organización y Funcionamiento. ....	25
3.1 Organigrama General. ....	26
3.2 Organización. ....	27
3.3 Misión y Visión. ....	29
3.4 Recursos Humanos. ....	32
<b>CAPÍTULO II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA SEDECO PACHUCA.</b> .....	38
4. Aproximación a la Situación Problemática. ....	38
4.1 Análisis. ....	39
4.2 Identificación de Problemáticas. ....	40
4.3 Planteamiento del problema. ....	41
5. Líneas temáticas. ....	44
5.1 Clima Organizacional. ....	44
5.2 Desempeño del Personal (Trabajo en equipo, Organización interna y talento humano). ....	46
6. Condiciones laborales e institucionales. ....	53
7. Justificación del problema. ....	55
7.1 Objetivo General. ....	56
7.2 Objetivos específicos. ....	56
<b>CAPÍTULO III. MARCO ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</b> .....	57
8. Teorías Organizacionales. ....	58
8.1 Teoría de la administración científica. ....	58
8.2 Teoría de la Administración Clásica. ....	63
8.3 Teoría de las relaciones humanas. ....	72
8.4 Teoría de la burocracia. ....	77
8.5 SEDECO Entre las teorías. ....	80

8.6 Definición de Clima Organizacional. ....	81
8.5 Individualidad, Individualismo y trabajo en equipo. ....	84
<b>CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS, SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. ....</b>	<b>90</b>
10. Diseño de instrumentos. ....	90
11. Aplicación de Instrumentos de Investigación. ....	93
12. Sistematización y análisis de la información. ....	95
13. Análisis integral. ....	133
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>143</b>

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se vuelve un factor importante para cualquier empresa u organización, siendo así un tema de alta importancia, identificando esos actores<sup>1</sup> que influyen en el comportamiento de los trabajadores y saber cómo estos mismos se relacionan, esta identificación permitirá saber por qué se vuelven elementos importantes para la creación de un clima organizacional efectivo, el cual permitirá un crecimiento lineal y un cumplimiento de las metas y objetivos que esta tenga, sabiendo así que se permite un mejor control de necesidades, viendo las debilidades de la organización y convertirlas en opciones de intervención, mejorando y estabilizando esos puntos de referencia, reflejándose en cómo se va desarrollando el interior de esta organización.

En este caso el desempeño laboral es uno de esos factores que serán parte importante para el logro de las metas y objetivos marcados en los proyectos que la secretaría de desarrollo económico tenga desarrollando o tenga por desarrollar, es por esta razón que empieza la importancia de este tema, otro tema que se verá reflejado en el presente trabajo será las relaciones interpersonales de los trabajadores midiendo ese nivel satisfacción laboral a través de una encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes áreas que conforman la SEDCO<sup>2</sup> Pachuca, esto porque hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo (Silvia, García Oliver, & Hernández Cruz, 2018), además estos factores se podrán cambiar de manera interna.

Un clima organizacional funcional, ayudará a que la SEDECO Pachuca, mantenga un mejor rendimiento, permitirá que funcione eficientemente, considerando también aspectos psicológicos y temas que intervienen tales como la individualidad y el individualismo.

---

<sup>1</sup> Se denomina “actores” a los trabajadores mencionados en el capítulo I punto 3.4 llamado Recursos Humanos.

<sup>2</sup> SEDECO Pachuca: Secretaria de Desarrollo Económico, Pachuca de Soto, Hgo.

También cabe mencionar que un factor que influyó a este estudio, fue la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, un virus proveniente de china, el cual se reporta como enfermedad mundial, extendiéndose a varios países, para la ciudad de México se reporta como peligroso y entramos a una cuarentena a partir del 11 de marzo del 2020, esta separación de movimientos presenciales, perjudica visualizar de manera presencial las actitudes y los comportamientos de los trabajadores de la secretaría de desarrollo económico y sus diferentes áreas, para eso se implementa un sistema de trabajo virtual pensado como una opción de seguir con este trabajo, incluso esto posibilita que las encuestas de satisfacción laboral se adapten y sean aplicadas por dispositivos móviles, a través de una plataforma de Google Forms.

La cuarentena<sup>3</sup> crea un impacto influyente en las formas de trabajar en las empresas y organizaciones de estado de Hidalgo, en especial en Pachuca de Soto, creando un alto impacto en el funcionamiento que tenían.

Las instancias de gobierno y las secretarías, en general empezaron una adaptación laboral, desglosando un sinnúmero de posibilidades de crecimiento, pero lamentablemente muchos de los trabajadores no estaban familiarizados con la tecnología, elemento relevante para dicha adaptación.

La tecnología se vuelve un factor determinante en el comportamiento de algunos trabajadores, lo cuales empezaban a tener dificultad de acceso y control, generando problemas de comunicación o atención a actividades del día a día.

Los procesos de adaptación fueron obligatorios, en el caso de la SEDECO Pachuca, podemos entender que fue un poco fácil dicho ajuste, ya que su población de trabajadores está en rangos de edad intermedia, lo cual quiere decir que son trabajadores dentro los 20 años y los 30 años, es por eso que sus procesos al convertirse en virtuales no ocuparon mucha capacitación.

---

<sup>3</sup> Hacer cuarentena significa que alguien que podría haberse expuesto al virus pero que no presenta síntomas, y no ha recibido la vacuna, se tiene que quedar en casa. Esto se debe a que podría estar infectado y podría contagiar el virus a otras personas, aunque se sienta bien (Ben, 2020).

De acuerdo a este trabajo se demuestra qué factores son los que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores que laboran en las áreas existentes dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, e identificar su relación con el clima organizacional, en este sentido se demostrará también cómo esta relación crea un impacto importante en el cumplimiento de objetivos que se establezcan, en cada proyecto o en cada programa, conociendo ese ambiente laboral a través de la observación presencial<sup>4</sup>, (está desarrollada en el primer periodo de prácticas profesionales, antes de la pandemia desarrollada por el COVIT-19), también la medición de este ambiente laboral es percibido por la aplicación de las encuestas de satisfacción laboral, el cual permitió tener un punto de partida para entender y dar a conocer esos factores, los cuales se les vinculan con el clima organizacional, conociendo esa relación a través de referentes mencionados en el marco analítico para el estudio del clima organizacional.

Para poder explicar esta relación que existe entre los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la SEDECO Pachuca y qué relación tienen estos con el clima organizacional la siguiente tesis se desarrolla de la siguiente manera.

En el capítulo I nombrado “**Secretaría de Desarrollo Económico Pachuca: Contexto y Situación**”, se desarrolla en tres puntos en el primero se da la descripción del contexto socio histórico dando un punto de partida importante para saber el cómo es el que se desarrolla y poder entender qué necesidades tenía la capital del estado de Hidalgo, para su creación, en el punto número dos podemos observar el marco jurídico, teniendo en ese punto los artículos constitucionales, las bases legales y las atribuciones legales, vistas en el reglamento interior de la Administración Pública del Municipio de Pachuca de Soto, Hgo, en el punto número tres se visualiza la organización y el funcionamiento de la SEDECO Pachuca, empezando por el organigrama general, seguido de la organización, viendo primero la misión y visión, dando también esas funciones generales y específicas y por

---

<sup>4</sup> La observación presencial, solo se limita a “observar” las actividades que lleva a cabo el grupo o la comunidad objeto de investigación, sin ejecutar ninguna tarea propia de las personas observadas. Resaltar que se hace dicha observación se realiza solo en el primer periodo después se vuelve participativa.

último un apartado llamado recursos humanos desglosando ahí con qué recursos cuenta cada área dentro de la secretaría

En el Capítulo II nombrado “**Situación Problemática de la SEDECO Pachuca**”, se desarrollan los puntos 4,5,6 y 7, en el cuatro se desarrolla una aproximación a la situación problemática, en el cual se desarrolla el análisis, la identificación de las problemáticas y el planteamiento del problema, el interés de la tesis, después en el punto número 5 se desglosan las líneas temáticas, la primera el Clima Organizacional y la segunda el desempeño del personal ( individualidad, trabajo en equipo, y talento humano), en el punto número 6 están la condiciones laborales e institucionales y por último en el punto número 7 se desarrolla la justificación del problema desarrollando el objetivo general y los objetivos específicos.

El capítulo III, llamado “**Marco Analítico para el Estudio del Clima Organizacional**”, se compone de un solo punto, el punto número 8, en el cual están descritas las teorías organizacionales, primero se desarrolla la teoría de la administración científica, seguida de la teoría de la administración clásica, después la teoría de las relaciones humanas posteriormente por la teoría de la burocracia, enseguida se da la definición del Clima Organizacional, de individualidad, individualismo y trabajo en equipo, lo cual nos ayudará a fundamentar esa relación que tienen esos factores influyentes en el desempeño de los trabajadores de la SEDECO Pachuca, y su estrecha relación que tiene con el clima organizacional.

El capítulo IV, llamado “**Aplicación de Instrumentos, Sistematización y Análisis de la Información**”, se desarrolla los últimos puntos 9, 10 y 11, empezando por el punto número 9 donde se desglosa la aplicación de los instrumentos de investigación, posteriormente en el punto número 10 se desarrolla la sistematización y el análisis de la información, teniendo en cuenta que los resultados que se analizan son los obtenidos en las encuestas de satisfacción aplicadas los trabajadores de las distintas áreas existentes dentro de la SEDECO Pachuca, y en el punto número 10 se dan las consideraciones finales sobre el clima organizacional,

y por ultimo mencionar que el desempeño de los trabajadores se analiza a través de las encuestas de satisfacción, además en cada análisis se evidencia lo que está pasando dentro de la Secretaría.

Después de esto se llega a los puntos finales, la **Conclusión**, la **Bibliografía** y por último los **Anexos**, sabiendo que esta será la parte final del trabajo cerrando el tema y viendo los resultados que se obtuvieron, creando un breve resumen de los puntos principales abordados en todo el trabajo, exponiendo los resultados, y destacando esos hallazgos más importantes.

### **Referencia Metodológica.**

Este proceso, permite un análisis de un clima organizacional, dentro de una institución pública, será necesario tener en cuenta que esta elaboración se inicia desde una perspectiva autónoma, permitiendo entrelazar mi percepción sobre el tema y la argumentación documentada, relacionando conceptos con actitudes vistas en campo.

Lo cual comienza en mi primer periodo de prácticas profesionales, dando un punto de partida relevante para la elaboración de esta tesis, buscando acomodar de la mejor manera los conocimientos obtenidos en los semestres anteriores y mi experiencia con el tema, dándole forma a los objetivos principales, y moldeando las preguntas que ayudaran a dar un mejor sentido a este documento, partiendo de un factor principal el clima organizacional, el cual se tiene un importancia dentro de cualquier organización que quiera un funcionamiento correcto de su sistema interno, tomado cualquier recurso y hacerlo eficiente y funcional.

Primeramente se identifican esos métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permitan medir ese clima organizacional existente dentro de la secretaria, diseñando una encuesta la cual permitió una vinculación con lo investigado, el obtener información de primera mano y estar dentro de la organización hacer una investigación más participativa, teniendo como beneficio principal un análisis más autónomo.

Después se tuvo que tener una adaptación, en la aplicación de la encuesta, volviéndola virtual, a través de una plataforma creada por google, siendo así una herramienta que se vuelve primordial, agregando también una nueva normalidad de acceso y un nuevo orden laboral, el cual también se vuelve un punto importante a mencionar, sabiendo ahora que el personal considerado para la encuesta tenía que trabajar desde casa, bloqueando un poco ese canal de comunicación obtenido presencialmente con anterioridad.

Posteriormente al tener esa información, el análisis de esta permite saber esa importancia del clima organizacional dentro de cualquier organización, viéndose reflejada en ese comportamiento de los trabajadores, en su mismo desempeño y su rendimiento laboral, sin embargo cuando no están en un buen ambiente laboral no logran alcanzar un buen nivel de rendimiento, y se pierden los objetivos de los proyectos aplazándolos y dejando un centro eficiente de tiempos, exponiendo un nivel de organización bajo.

### **Algunos alcances**

Se tiene en cuenta que esta tesis pretende obtener esa comprensión de los factores que influyen directamente en los trabajadores para la obtención de un clima organizacional correcto y funcional, dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, esto mediante un análisis enfocado en el trabajo en equipo, la individualidad y el individualismo, para esto cabe señalar que se contempla mi percepción del tema, sumando y vinculando lo investigado con anterioridad, creando un análisis guiado desde una perspectiva construida en el tiempo que desarrolle mis prácticas profesionales, observando el comportamiento de los trabajadores de cada área.

Importante mencionar que durante mi estancia en cada área obtuve el apoyo total de los representantes, y directivos, brindándome información de primera mano y permitiendo una participación continua en actividades desarrolladas, contemplándome como un compañero de trabajo, el cual permitía dar puntos de vista, generando ideas pertinentes para contribuir a los proyectos desarrollados por esas áreas.

## Limitaciones

- El cambio de administración, fue un factor que no ayudo al acoplamiento de algunos trabajadores, y permitió una división de información que bloqueaba un análisis continuo, perdiendo en algunos trabajadores el interés por desarrollarse en su área de la mejor manera y en cambio crear una sugestión del nuevo reacomodo estructural dentro de la secretaria.
- La pandemia se vuelve otro limitante para esta investigación generando mayor dificultad en el acarreo de información y bloqueando esa participación presencial con las áreas involucradas, incluso algunos resultados obtenidos son el claro reflejo de la situación que se estaba generando dentro de las áreas, es decir ya no se podían generar situaciones futuras, que permitieran un mejor análisis de la conducta de cada trabajador.

Escenarios: ¿dónde?

- Dentro de las ares de SEDECO Pachuca, en específico cword, turismo y desarrollo económico.

Sujetos: ¿con quiénes?

- El personal total del área desarrollo económico de la SEDECO Pachuca, y sus jefes inmediatos de cada área.

Técnicas e instrumentos: ¿cómo? Y ¿con qué?

Se aplicarán observaciones, entrevista y análisis documental. Tiempos: ¿cuándo?

- Se desarrollarán 3 etapas. Una de aplicación de encuestas y sistematización de información (enero-febrero); otra de análisis (marzo-abril); y una final de escritura (abril-mayo).

Criterios metodológicos: ¿por qué? Y ¿para qué?

- Se considera que las técnicas e instrumentos posibilitan la indagación de las percepciones del clima organizacional y sus factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la SEDECO Pachuca, además permitirán vincular qué

relación tiene con el clima organizacional, enlazando su desempeño y el cumplimiento de sus metas y objetivos, tanto personales como de la organización viabilidad

Un estudio del clima organizacional, dentro de la secretaria de desarrollo económico, permitirá ver los procesos de intervención convenientes para poder crear un impacto favorable para la misma secretaria, dando oportunidad a un rediseño de las estructuras o los procesos que no permiten un clima organizacional pertinente, permitiendo también gestionar los recursos necesarios para crear esos ambientes laborales que permitan un buen rendimiento laboral, esto a través de percepciones que filtran la realidad y establecen esos niveles de motivación laboral y rendimiento profesional que serán factor de cambio, desglosando incluso algunos factores que no son internos, reconociendo esos como factores externos.

Se desarrollará una investigación cualitativa con herramientas de la etnografía.

La etnografía de acuerdo a (Martínez, 2009), es considerada una rama de la antropología que se dedica a la observación y descripción de los diferentes aspectos de una cultura, comunidad o pueblo determinado, como el idioma, la población, las costumbres y los medios de vida, . De igual forma, Duranti afirma: “la etnografía es la descripción escrita de la organización social de las actividades, los recursos simbólicos y materiales, y las prácticas interpretativas que caracterizan a un grupo particular de individuos” (Duranti, 2000).

Entonces se diría que la etnografía es un método de investigación social que permite interactuar con una comunidad determinada, para conocer y registrar datos relacionados con su organización, cultura, costumbres, alimentación, vivienda, vestimenta, creencias religiosas, elementos de transporte, economía, saberes e intereses.

# **CAPÍTULO I. SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO PACHUCA: CONTEXTO Y SITUACIÓN.**

## **1. Descripción del contexto socio histórico.**

En este trabajo se parte de la descripción de un contexto socio histórico, que posibilita reconocer en un tiempo y espacio específico, el surgimiento de la Secretaría de desarrollo Económico y la importancia que ha tenido la realización de sus actividades para la población de un contexto particular (Pachuca).

De cierta forma el estado de Hidalgo, al igual que las demás entidades federativas fueron creciendo demográficamente, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de los censos realizados en el 1990 al 2010 el crecimiento de población en Hidalgo se duplicó, para esto Hidalgo en el 2015 ya ocupaba el lugar 17 a nivel nacional por su número de habitantes, con un total de 2 858 359 habitantes de los cuales 1 489 334 eran mujeres y 1369 025 eran hombres.

De acuerdo al Centro de integración Juvenil (2018), en Hidalgo, la tasa media de crecimiento anual entre el año 2010 y el 2015 fue del 1.5%, 0.1% arriba del promedio nacional que es de 1.4%; por lo tanto, nos damos cuenta que el desarrollo era parte del mismo crecimiento

El continuo y rápido crecimiento en Hidalgo, ha permitido proporcionar las bases fundamentales para la creación de una secretaría de Desarrollo Económico la cual permite satisfacer las nuevas necesidades que son causa dicho crecimiento,

Con base en los datos anteriores, se puede ver con claridad la necesidad de un nuevo sistema de crecimiento urbano, que apoyara hacia el desarrollo sustentable<sup>5</sup>.

Este crecimiento demanda gestión gubernamental que sea capaz de enfrentar y responder de la mejor manera retos que se identifican en materia social, económica, política, etc., para ofrecer ese bienestar a los hidalguenses, principalmente en materia económica, creando así en el año de 1945, la Secretaría de Desarrollo

---

<sup>5</sup> El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades. (Fernández L. , 2012).

Económico, SEDECO (2014) y con ella la organización y funcionamiento de las Dependencias.

De acuerdo a la SEDECO (2014), el 1ro de Julio de 1978, dentro de la Secretaría General de Gobierno se creó la Dirección de Desarrollo Económico la cual tenía como principal función dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas relativos al fomento y Desarrollo Económico.

Derivado de lo anterior es que surge la necesidad de diseñar herramientas que favorecieran el trabajo de una manera eficaz y eficiente para permitir que la gestión se pudiera ejecutar de la mejor manera hacia el logro de los objetivos de la secretaría principalmente, “Promover la planeación, formulación y coordinación de acciones estratégicas, con la finalidad de fortalecer la política económica del gobierno municipal en relación a la captación de inversión generadora de empleos; así como a la aplicación de la normatividad necesaria para regir, controlar y fomentar el desarrollo de las actividades económicas en el municipio (Tovar V. B., 2013, pág. 32)

En lo que respecta a la capital del estado de Hidalgo: Pachuca; debía tener un fomento mayor sobre el crecimiento del desarrollo económico, pues de acuerdo al Centro de Integración Juvenil (2018), la tasa de participación económica total en el Municipio de Pachuca es del 54.81%, por lo tanto, Pachuca está encima de la media en cuanto a la participación económica del estado de Hidalgo; por lo tanto, Pachuca tiene como tal esa visión de un fomento mayor sobre el crecimiento económico.

Cabe señalar que, al momento de integrar los factores que se relacionan con el desarrollo económico de Pachuca, de una o de otra forma se encontraban ligados a los lineamientos de regulación emitidos por las autoridades del Estado, principalmente por las disposiciones emitidas el 5 de noviembre de 2001 denominada Ley de Fomento Económico del Estado de Hidalgo, “esta ley tiene por objeto establecer las bases para fomentar el desarrollo sustentable de la inversión productiva, con el propósito de impulsar el desarrollo económico de la entidad”, esto visualizado en el artículo 1º del capítulo 1 de la misma ley.

Dicha ley, fue derogada por Decreto 541 de 31 de diciembre de 2007 por la Ley de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo (Gil, 2016), esta ley permitía un mejor control sobre el desarrollo sustentable<sup>6</sup>, y permite también una regularización vinculada con los trabajos de transformación que permitió el desarrollo en la capital del estado de Hidalgo, conjuntamente dentro del impulso y el fortalecimiento al desarrollo económico del Municipio, se concentran los siguientes ejes de acción: impulsar, apoyar y fortalecer el desarrollo de las iniciativas y actividades productivas de los sectores de agricultura, industria, comercio, servicios y de turismo del Municipio; impulsar y apoyar el desarrollo de las iniciativas y actividades productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas; incrementar y fortalecer la generación de empleos permanentes y mejor remunerados (Gil, 2016).

Con esto, nos damos cuenta que durante mucho tiempo y a lo largo de la historia, la dirección de desarrollo económico se fue fortaleciendo de una manera inimaginable, siendo esta una guía de sustento para el crecimiento no sólo del estado de Hidalgo sino del país, teniendo así un mejor funcionamiento en materia de desarrollo tanto económico como social, para mejorar y trabajar todos los recursos necesarios para sustentar una mejor productividad y un aprovechamiento de todo recurso gestionado por las diferentes administraciones.

A pesar de que el antecedente directo de la SEDECO, se sitúa en 1976, cuando se publicó la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, a partir de la cual se crea la Secretaría de Desarrollo Económico, durante el gobierno de Jorge Rojo Lugo<sup>7</sup> y hasta Manuel Ángel Núñez<sup>8</sup> Soto fue hasta la administración del Lic. Miguel Ángel Osorio Chong (2005 – 2011), cuando se miró un trabajo más enfocado al desarrollo económico porque durante su gestión, de la mano con la Administración Municipal encabezada por el Licenciado Omar Fayad Meneses (2006 – En este trabajo se parte de la descripción de un contexto socio histórico,

---

<sup>6</sup> El concepto desarrollo sustentable es el resultado de una acción concertada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social.

<sup>7</sup> Fue Gobernador del estado de Hidalgo y secretario de la Reforma Agraria en el gobierno de José López Portillo, miembro de la principal familia política de su estado.

<sup>8</sup> Es un político y economista mexicano, ex gobernador del estado de Hidalgo, en el periodo de 1999 a 2005

que posibilita reconocer en un tiempo y espacio específico, el surgimiento de la Secretaría de desarrollo Económico y la importancia que ha tenido la realización de sus actividades para la población de un contexto particular (Pachuca).

De cierta forma el estado de Hidalgo, al igual que las demás entidades federativas fueron creciendo demográficamente, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de los censos realizados de 1990 al 2010 el crecimiento de población en Hidalgo se duplicó, para esto Hidalgo en el 2015 ya ocupaba el lugar 17 a nivel nacional por su número de habitantes, con un total de 2 858 359 habitantes de los cuales 1 489 334 eran mujeres y 1369 025 eran hombres.

De acuerdo al Centro de integración Juvenil (2018), en Hidalgo, la tasa media de crecimiento anual entre el año 2010 y el 2015 fue del 1.5%, 0.1% arriba del promedio nacional que es de 1.4%; por lo tanto, nos damos cuenta que el desarrollo era parte del mismo crecimiento

El continuo y rápido crecimiento en Hidalgo, ha permitido proporcionar las bases fundamentales para la creación de una secretaría de Desarrollo Económico la cual permite satisfacer las nuevas necesidades que son causa dicho crecimiento,

Con base en los datos anteriores, se puede ver con claridad la necesidad de un nuevo sistema de crecimiento urbano, que apoyara hacia el desarrollo sustentable<sup>9</sup>.

Este crecimiento demanda gestión gubernamental que sea capaz de enfrentar y responder de la mejor manera retos que se identifican en materia social, económica, política, etc., para ofrecer ese bienestar a los hidalguenses, principalmente en materia económica, creando así en el año de 1945, la Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO (2014) y con ella la organización y funcionamiento de las Dependencias.

De acuerdo a la SEDECO (2014), el 1ro de Julio de 1978, dentro de la Secretaría General de Gobierno se creó la Dirección de Desarrollo Económico la cual tenía

---

<sup>9</sup> El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades.

como principal función dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas relativos al fomento y Desarrollo Económico.

Derivado de lo anterior es que surge la necesidad de diseñar herramientas que favorecieran el trabajo de una manera eficaz y eficiente para permitir que la gestión se pudiera ejecutar de la mejor manera hacia el logro de los objetivos de la secretaría principalmente, “Promover la planeación, formulación y coordinación de acciones estratégicas, con la finalidad de fortalecer la política económica del gobierno municipal en relación a la captación de inversión generadora de empleos; así como a la aplicación de la normatividad necesaria para regir, controlar y fomentar el desarrollo de las actividades económicas en el municipio (Tovar V. B., 2013, pág. 32)

En lo que respecta a la capital del estado de Hidalgo: Pachuca; debía tener un fomento mayor sobre el crecimiento del desarrollo económico, pues de acuerdo al Centro de Integración Juvenil (2018), la tasa de participación económica total en el Municipio de Pachuca es del 54.81%, por lo tanto, Pachuca está encima de la media en cuanto a la participación económica del estado de Hidalgo; por lo tanto, Pachuca tiene como tal esa visión de un fomento mayor sobre el crecimiento económico.

Cabe señalar que, al momento de integrar los factores que se relacionan con el desarrollo económico de Pachuca, de una o de otra forma se encontraban ligados a los lineamientos de regulación emitidos por las autoridades del Estado, principalmente por las disposiciones emitidas el 5 de noviembre de 2001 denominada Ley de Fomento Económico del Estado de Hidalgo, “esta ley tiene por objeto establecer las bases para fomentar el desarrollo sustentable de la inversión productiva, con el propósito de impulsar el desarrollo económico de la entidad”, esto visualizado en el artículo 1° del capítulo 1 de la misma ley.

Dicha ley, fue derogada por Decreto 541 de 31 de diciembre de 2007 por la Ley de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo (Gil, 2016), esta ley

permitía un mejor control sobre el desarrollo sustentable<sup>10</sup>, y permite también una regularización vinculada con los trabajos de transformación que permitió el desarrollo en la capital del estado de Hidalgo, conjuntamente dentro del impulso y el fortalecimiento al desarrollo económico del Municipio, se concentran los siguientes ejes de acción: impulsar, apoyar y fortalecer el desarrollo de las iniciativas y actividades productivas de los sectores de agricultura, industria, comercio, servicios y de turismo del Municipio; impulsar y apoyar el desarrollo de las iniciativas y actividades productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas; incrementar y fortalecer la generación de empleos permanentes y mejor remunerados (Gil, 2016).

Con esto, nos damos cuenta que durante mucho tiempo y a lo largo de la historia, la dirección de desarrollo económico se fue fortaleciendo de una manera inimaginable, siendo esta una guía de sustento para el crecimiento no sólo del estado de Hidalgo si no del país, teniendo así un mejor funcionamiento en materia de desarrollo tanto económico como social, para mejorar y trabajar todos los recursos necesarios para sustentar una mejor productividad y un aprovechamiento de todo recurso gestionado por las diferentes administraciones.

A pesar de que el antecedente directo de la SEDECO, se sitúa en 1976, cuando se publicó la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, a partir de la cual se crea la Secretaría de Desarrollo Económico, durante el gobierno de Jorge Rojo Lugo<sup>11</sup> y hasta Manuel Ángel Núñez<sup>12</sup> Soto fue hasta la administración del Lic. Miguel Ángel Osorio Chong (2005 – 2011), cuando se miró un trabajo más enfocado al desarrollo económico porque durante su gestión, de la mano con la Administración Municipal encabezada por el Licenciado Omar Fayad Meneses (2006 – 2009), se inician los trabajos para la creación de la que sería la primera modalidad de Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Pachuca de

---

<sup>10</sup> El concepto desarrollo sustentable es el resultado de una acción concertada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social.

<sup>11</sup> Fue Gobernador del estado de Hidalgo y secretario de la Reforma Agraria en el gobierno de José López Portillo, miembro de la principal familia política de su estado.

<sup>12</sup> Es un político y economista mexicano, ex gobernador del estado de Hidalgo, en el periodo de 1999 a 2005

Soto, Hidalgo, una iniciativa que tiene como el objeto de contribuir al impulso de acciones de modernización del Gobierno Municipal.

Otro de los objetivos con los que nace la secretaría, consiste en el diseño de una estrategia que permitió aprovechar los esfuerzos y la experiencia desarrollada en la instrumentación de los programas encaminados a fortalecer el desarrollo económico dentro del Municipio.

Esta estrategia se mira estipulada en el artículo 3ro, de la “ley de fomento Económico del Estado de Hidalgo”, la cual nos menciona que su estrategia es fomentar el desarrollo económico el Ejecutivo del Estado, promoverá y celebrará Acuerdos y Convenios de Coordinación con las Autoridades Federales, Estatales y Municipales, así como, de concertación con los sectores social y privado.

La implementación de las estrategias para alcanzar esos objetivos, permitieron mejorar la calidad de vida de la población promoviendo un desarrollo lineal<sup>13</sup> que se puede visualizar con las demás entidades federativas, trabajando como principal los niveles de bienestar de la población para un mejor entendimiento de los objetivos marcados.

De acuerdo a Gil (2016), también se intentó promover la instrumentación de apoyos disponibles entre las o los empresarios y la comunidad en general; gestionar y facilitar el acceso a las líneas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, dando un mejor entorno de aprovechamiento de las políticas marcadas y vinculadas con el desarrollo económico y social, fortaleciendo las acciones que ayudarán a la incrementación de flujos de inversión y creación de emprendedores, que auxiliasen a tener ese perfil necesario para apoyar a los ciudadanos.

---

<sup>13</sup> Desarrollo lineal, hace referencia a un crecimiento homogéneo, es una adaptación de todas las partes involucradas dentro y fuera de la organización, esto puede aplicar en programas y proyectos.

La gestión de recursos siendo un proceso para obtener mejores condiciones y equilibrio en las diferentes áreas que integran la gestión pública municipal, se vuelve la mejor herramienta para conseguir una mejor capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas.

Se crea la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) por Acuerdo Municipal en 2007 emitido por el entonces Honorable Ayuntamiento de Pachuca, agregándose la misma al Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo (Gil, 2016).

En el 2009 se inician los trabajos para la creación de la que sería la primera modalidad de Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo, una iniciativa que tiene como el objeto de contribuir al impulso de acciones de modernización del Gobierno Municipal.

Otro de los objetivos con los que nace la secretaría, consiste en el diseño de una estrategia que permitió aprovechar los esfuerzos y la experiencia desarrollada en la instrumentación de los programas encaminados a fortalecer el desarrollo económico dentro del Municipio.

Esta estrategia se mira estipulada en el artículo 3ro, de la “ley de fomento Económico del Estado de Hidalgo”, la cual nos menciona que su estrategia es fomentar el desarrollo económico el Ejecutivo del Estado, promoverá y celebrará Acuerdos y Convenios de Coordinación con las Autoridades Federales, Estatales y Municipales, así como, de concertación con los sectores social y privado.

La implementación de las estrategias para alcanzar esos objetivos, permitieron mejorar la calidad de vida de la población promoviendo un desarrollo lineal<sup>14</sup> que se puede visualizar con las demás entidades federativas, trabajando como principal los niveles de bienestar de la población para un mejor entendimiento de los objetivos marcados.

---

<sup>14</sup> Desarrollo lineal, hace referencia a un crecimiento homogéneo, es una adaptación de todas las partes involucradas dentro y fuera de la organización, esto puede aplicar en programas y proyectos.

De acuerdo a Gil (2016), también se intentó promover la instrumentación de apoyos disponibles entre las o los empresarios y la comunidad en general; gestionar y facilitar el acceso a las líneas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, dando un mejor entorno de aprovechamiento de las políticas marcadas y vinculadas con el desarrollo económico y social, fortaleciendo las acciones que ayudarán a la incrementación de flujos de inversión y creación de emprendedores, que auxiliasen a tener ese perfil necesario para apoyar a los ciudadanos.

## **2. Marco jurídico y normativo.**

### **2.1 Bases legales**

En lo que respecta al marco jurídico en el que se sostiene la secretaría, en este escrito, se mira como una posibilidad para relacionar, de mejor manera, cómo las políticas públicas están en relación constante con el mismo crecimiento de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Como punto de partida, se mencionan algunos artículos constitucionales que se relacionan o están vinculados con la Secretaría de Desarrollo Económico:

-Artículo 25 constitucional:

“El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución”.

“Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación”.

“La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general,

de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”

-Artículo 26 constitucional (primer párrafo):

“El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación”.

-Artículo 134 constitucional:

“Los recursos económicos de que dispongan la federación, las entidades federativas, los Municipios y las demás demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”.

Podemos considerar que la misma formación de diversos factores del desarrollo económico en Pachuca de Soto, hidalgo, de una u otra forma se encuentra ligado a los lineamientos legales, emitidos por la misma constitución política mexicana.

Las bases legales son los documentos oficiales que ayudan a plantear de mejor manera el propósito de una institución pública, en este caso la secretaría de desarrollo económico se vincula con los siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Hidalgo.

La importancia de las bases legales mencionadas es alta ya que son documentos oficiales, estas no son más que leyes que sustentan de forma legal el desarrollo de cualquier proyecto, en este caso sería la creación de la SEDECO Pachuca.

A continuación se presentan las atribuciones legales las cuales, que de acuerdo a (Mora, 2021), «Las atribuciones son los actos que debe ejercer el empleado público;

sus facultades son los usos que puede hacer del poder que la ley le confía. Una de las atribuciones del juez es examinar los testigos; una de sus facultades es imponer penas al infractor», estas atribuciones ayudan a entender, como estas leyes otorgan derechos y obligaciones a la autoridades administrativas, para que éstas pueda llevar a cabo el logro de sus fines, comenzando por sus códigos, seguido de sus leyes las cuales se vinculan con la SEDECO Pachuca, posteriormente los decretos y por último los planes, ahora se presentan cada uno de ellos:

#### Códigos

- Código Fiscal Municipal para el Estado de Hidalgo.
- Código Fiscal del Estado de Hidalgo.
- Código de Ética de los Servidores Públicos de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

#### Leyes

- Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público del Estado de Hidalgo.
- Ley de Bienes del Estado de Hidalgo.
- Ley de Hacienda del Estado de Hidalgo.
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatales y Municipales, así como de los Organismos Descentralizados del Estado de Hidalgo.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Hidalgo Decreto No 5.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado de Hidalgo; Decreto No 5.
- Ley de Ingresos del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, Decreto No 85.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo.
- Ley de Ciencia y Tecnología e Innovación del Estado de Hidalgo.
- Ley de Desarrollo Agrícola Sustentable para el Estado de Hidalgo.

- Ley de Desarrollo Forestal Sustentable para el Estado de Hidalgo.

#### Decretos

- Se crea el Instituto Municipal de Investigación y Planeación como un Organismo Público Descentralizado del Municipio de Pachuca de Soto Estado de Hidalgo.
- Decreto Municipal Número 4, que contiene el Decreto de Creación del Bando de Policía y Gobierno del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo.

#### Planes

- Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2016
- Plan Municipal de Desarrollo 2012 – 2016
- Alineamiento y Actualización del Plan Municipal de Desarrollo 2012 – 2016.

La siguiente información fue retomada del Manual de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, elaborado por la LC.P. María Guadalupe Atitlán Gil, de la misma Secretaría de Desarrollo Económico, en el año 2016, esto nos ayuda a visualizar que vinculación tiene con las bases jurídicas del estado de Hidalgo, teniendo así una gran red de leyes que serán las encargadas de guiar y de mejorar los mismos objetivos de la SEDECO, estas bases legales son documentos oficiales que van a enmarcar las acciones y reacciones que tenga la misma Secretaría de Desarrollo Económico.

Las bases legales se encargan de cualquier problemática en la que se pueda ver situada la Secretaría de Desarrollo Económico detallando todos los aspectos de carácter legal, para que el proceso que esta secretaría tenga, se pueda ver reflejado de la mejor manera posible, ver cuáles son los plazos que se manejan y cuáles son todas las normas que la rigen, en sí las bases legales serán las encargadas para reforzar y sustentar lo legal evaluando y auxiliando los procesos burocráticos en los que se vea envuelta la misma Secretaría de Desarrollo Económico.

-Atribuciones legales (Reglamento interior de la Administración Pública del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo).

Ahora se presentarán algunas atribuciones, enmarcadas en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo, Retomando el Capítulo XI de la Secretaría de Desarrollo Económico, sección primera del titular de la secretaría, esto mencionado a continuación nos permitirá tener un amplio panorama de cómo se deben desarrollar las actividades de la secretaría de desarrollo económico, viendo este como un eje de coordinación legal, solo se retomarán algunos no todos, los seleccionados son más vinculados con actividades que realizan algunos trabajadores dentro de la misma secretaría de desarrollo económico, los cuales serán mencionados más adelante en el documento.

ARTÍCULO 91.- A la o el Titular de la Secretaría de Desarrollo Económico le corresponderá el despacho de las siguientes atribuciones:

I. Elaborar, desarrollar y aplicar programas y políticas de inversión directa, promoviendo y fomentando el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios, impulsando el desarrollo sustentable del Municipio;

II. Elaborar y ejecutar los proyectos municipales de comercio interior, industria, abasto, precios, protección al consumidor, inversión y transferencia de tecnología; así como procurar que éstos se encuentren previstos en los proyectos que apruebe la H. Asamblea Municipal con cargo al presupuesto de egresos del Municipio o con el tipo de recursos concurrentes, de conformidad con la legislación y normatividad aplicable en la materia.

- Promover, impulsar y coordinar acciones en materia de competitividad.
- Promover, instrumentar, fomentar y coordinar programas, proyectos y acciones en materia de desarrollo económico local sustentable.
- Establecer las políticas para la promoción del Municipio en el ámbito estatal, nacional e internacional, que difunda la infraestructura, programas de apoyo, vocaciones productivas y las ventajas que ello representa para la actividad económica en el Municipio.
- Proponer y formular políticas para la modernización y fortalecimiento de la infraestructura industrial del Municipio, estableciendo mecanismos de

coordinación y colaboración con las autoridades de los diferentes niveles de Gobierno.

- Fomentar y promover esquemas de asociación empresarial e impulsar el desarrollo y constitución de sistemas de organización de los productores del sector social.
- Establecer mecanismos y sistemas de información comercial, gestoría y apoyo a los proyectos de inversión que realicen los particulares en el Municipio
- Fomentar la asociación de pequeños productores en unidades de producción, para favorecer la tecnificación, financiamiento, industrialización y comercialización de sus productos.

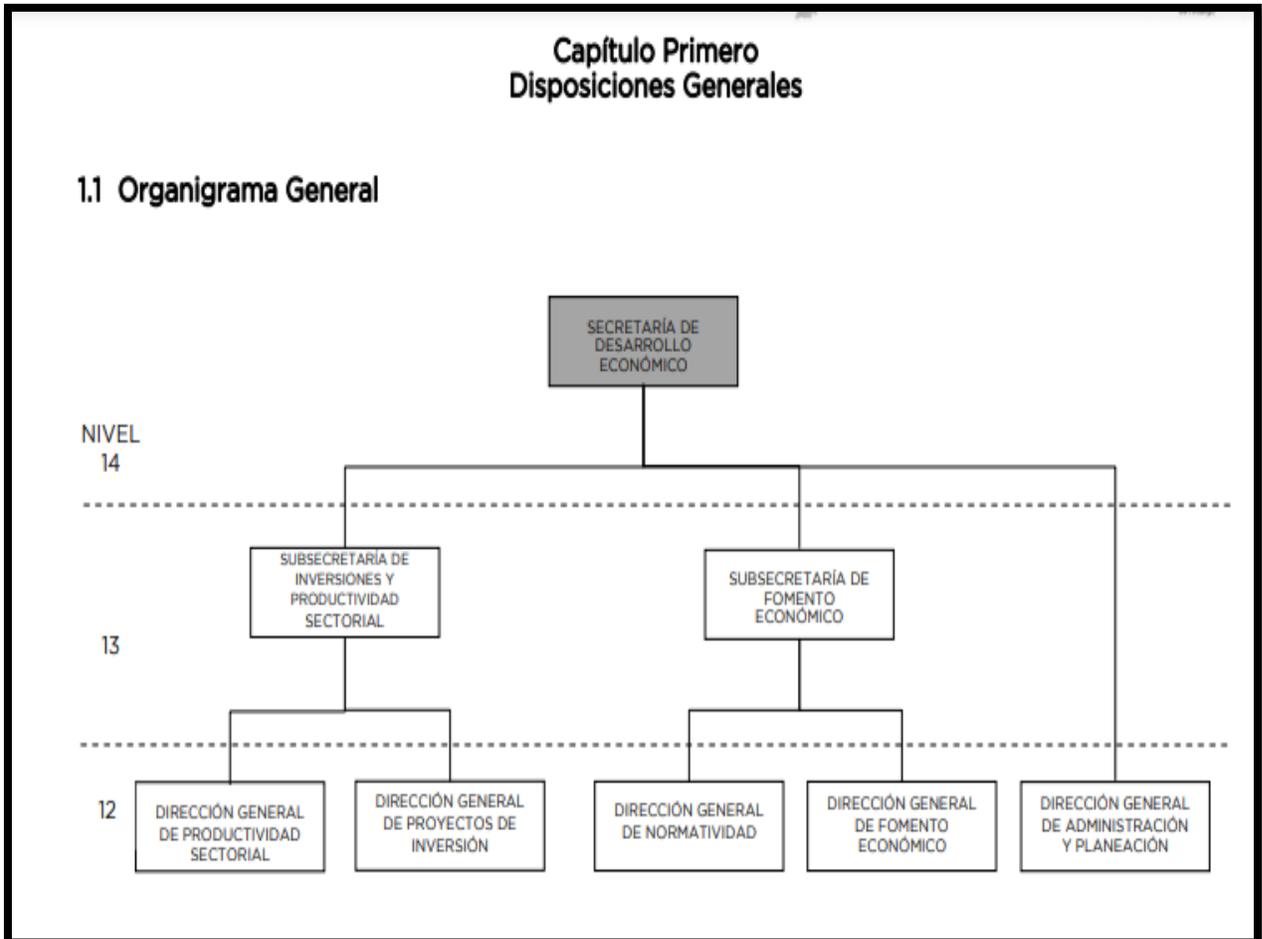
Estas atribuciones funcionan como ejes que derivan en un conjunto de objetivos, estrategias, líneas de acción, programas y proyectos a cumplir que requieren del trabajo coordinado de las distintas Secretarías y dependencias municipales, esto remarcando a la misma Secretaría de Desarrollo Económico, haciendo que las áreas dentro de la misma pueda trabajar desde un enfoque de resultados y está sujeto a un sistema de evaluación interna y externa que facilite su mismo entendimiento y además permita una adaptación de situaciones que se puedan presentar.

### **3. Organización y Funcionamiento.**

Ahora sabemos que las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos, con el apoyo fundamental de las personas, o si bien dicho con el talento humano, ahora nos dice (Ponce, 2021), que la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, es por eso que el siguiente punto se representa el organigrama general el cual nos ayudará a conocer cuál es la estructura que tiene la SEDECO, y ver los puestos de mando, y determinar esas jerarquías, existentes para poder analizar los factores relevantes que influyen en el clima organizacional.

### 3.1 Organigrama General.

Para vincular un poco más la misma organización dentro de la secretaría de Desarrollo Económico, adjunto el organigrama general el cual está dentro del capítulo primero de las disposiciones generales, del manual de organización<sup>15</sup> de septiembre del 2014.



Este organigrama es una representación gráfica, de cómo la Secretaría de Desarrollo Económico se vincula con otras secretarías y estas van de la mano con las direcciones generales la cuales ayudarán a que los procesos que esta demande sean de un estilo burocrático que permita un buen funcionamiento, este tipo de

<sup>15</sup> Manual de Organización: Documento rector para la planeación en la esfera de la Administración Pública Estatal, en los términos de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo.

organización posibilita esa vinculación con las diferentes áreas de trabajo para tener un óptimo desempeño.

Se retoma el organigrama del manual de organización de octubre 2014, para tener una referencia más actualizada ya que nos menciona el secretario de desarrollo económico, que por el momento no se ha realizado el nuevo organigrama de la administración actual.

### **3.2 Organización.**

A continuación se presenta la organización dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, empezando con las características de acceso<sup>16</sup>, seguido de su misión y visión, adjuntando su función general, esto para identificar las necesidades de fortalecimiento y las oportunidades donde se pueda crear una intervención necesaria, además ayudará a abordar de mejor manera nuestro análisis, para también verificar el cumplimiento de funciones que más adelante se presentará, mencionar también que el conocer las características de acceso nos permitirá saber si son adecuadas para los trabajadores ya que también se puede convertir en un factor relevante dentro del análisis final.

-Características de acceso.

La secretaría de Desarrollo Económico se encuentra ubicada en: Plaza independencia #106 colonia centro, edificio Orba 3 piso, adentro cuenta con 5 espacios<sup>17</sup>.

El primero de ello lo ocupan las “oficinas centrales”, donde se concentra la mayoría de los trabajadores de dicha institución; este espacio es para las capacitaciones de la institución y ha sido pensado para que también lo usuarios puedan ocuparlo para diferentes actividades, esto con el fin de impulsar de mejor manera las ideas innovadoras, emprendedoras que se puedan ir desarrollando a lo largo de los

---

<sup>16</sup> Aclarar que las características de acceso, son en términos de espacio físico.

<sup>17</sup> Estos datos se recopilaron a través de los registros de observación aplicados el día 22 de enero del 2020.

diferentes cursos y talleres que la misma secretaría de desarrollo económico imparte.

El “salón de usos múltiples”, está destinado para las juntas directivas y también para la impartición de talleres, mientras que la “sala de recepción”, sirve para que los usuarios puedan esperar su turno para trabajar en el salón o para utilizar algún recurso tecnológico que este en uso, además cuenta con internet y espacios para poder trabajar con un equipo de cómputo.

La “Cocina”, está diseñada para que los trabajadores de dicha institución, puedan comer.

El conocimiento de estos espacios me posibilitó identificar un elemento clave para ver como este se convierte en un factor que repercute en el funcionamiento de la misma organización dentro de la SEDECO<sup>18</sup>, además nos comenta (Prieto, 2012), que los agentes ambientales externos e internos inciden de diversas maneras, al interactuar con los requerimientos de confort de los trabajadores, conjuntamente nos dice (OMS, 2010 ), que la situación global revela que muchas, posiblemente la mayoría de las empresas, organizaciones y gobiernos no han entendido las ventajas de los Entornos Laborales Saludables o no tienen los conocimientos, habilidades o herramientas para mejorar las cosas, por eso dicha importancia de reconocer en primera instancia dichas características de acceso para su identificación de un entorno laboral que pueda permitir desarrollar sus actividades, ya que estos ambientes de trabajo requieren de trabajadores para lograr su éxito, lo que hace pertinente que se aseguren de contar con trabajadores mental y físicamente saludables a través de la promoción y protección a la salud (OMS, 2010 ), el reconocer a un trabajador que es saludable física y mentalmente, fue de los temas más complejos durante mi estancia ya que se fueron identificando bajo perspectiva autónoma, vinculando algunos comportamientos con lecturas vistas a lo largo de mi formación.

---

<sup>18</sup> Secretaría de Desarrollo Económico

### **3.3 Misión y Visión.**

Ahora se incorpora la misión, la visión y la función general de la secretaría de desarrollo Económico, esto para visualizar desde esta parte, del cómo es que se cumplirán las metas propuestas, dándonos un perfil del cómo se completan los objetivos de la SEDECO, la manera que se aproximará a sus usuarios y sus estrategias de crecimiento y el cumplimiento de sus actividades.

#### Misión de la Secretaría de Desarrollo Económico

Acercar las herramientas necesarias y otorgar las facilidades posibles a todo aquél que tenga por objetivo establecer un negocio en la Ciudad, sea nacional o extranjero, así como promover el desarrollo de las empresas, de igual forma gestionar la vinculación local, regional, nacional e internacional que estimule el desarrollo turístico y económico de Pachuca; asimismo, brindar una atención eficaz, con calidad transparencia y calidez, a la ciudadanía de Pachuca que busque más y mejores oportunidades de empleo.

#### Visión de la secretaría de Desarrollo Económico.

Al término de la Administración, la Secretaría de Desarrollo Económico habrá sentado las bases generadoras de mayor competitividad en términos nacionales; basando sus actividades en la consecución de mayores flujos de inversión que propicien más y mejores empleos para los pachuqueños.

## Funciones Generales y Específicas.

Función general.

Implementar y aplicar programas y políticas públicas que promuevan y atraigan la inversión en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el objetivo de generar empleos estables y mejor remunerados; crear, promover y desarrollar proyectos productivos a favor de la ciudadanía, apoyando a los sectores más vulnerables de la sociedad e impulsar el sector turístico del Municipio.

La Secretaría implementará y aplicará programas y políticas públicas que promuevan y atraigan la inversión en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el objetivo de promover la generación de empleos por parte de la iniciativa privada; proponiendo, promoviendo y desarrollando proyectos en favor de la ciudadanía, apoyando a los sectores productivos de la sociedad e implementando esquemas, cuya finalidad será fomentar la actividad económica dentro del territorio del Municipio.

A continuación se presentan 19 funciones de la secretaría de desarrollo económico, la siguiente información fue retomada del Manual de organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, elaborado por LC.P. María Guadalupe Atilán Gil, Secretaría de Desarrollo Económico, (2012 – 2016), estas funciones nos ayudarán a tener en cuenta cómo se desarrollan algunas actividades dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Del Despacho de la Secretaría y sus Unidades Administrativas
Funciones: Secretaría de Desarrollo Económico.
1. Cumplir con las atribuciones a que se refieren los artículos 91 y 92 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.
2. Establecer, de conformidad con los lineamientos que le establezca la o el Titular de la Presidencia Municipal, las normas, políticas, sistemas, funciones y procedimientos en las materias de su competencia.

3. Ordenar la recepción, el trámite, registro y conserva de los documentos relativos a la operación, organización y funcionamiento de la dependencia.
4. Establecer y determinar los criterios para la recepción de correspondencia de carácter Institucional en lo relativo a documentación oficial y de los particulares dirigidos a la Secretaría, ordenando su integración para su control en expedientes de los asuntos recibidos y supervisar el correcto manejo del registro de los mismos.
5. Elaborar, desarrollar y aplicar programas y políticas de inversión directa para el municipio, atendiendo las necesidades de empleo y capacitación de la población.
6. Establecer mecanismos de vinculación y coordinación con los diferentes sectores productivos del municipio que permitan promover el desarrollo de la actividad económica en el municipio
7. Coordinar la elaboración y ejecución de programas de vinculación con municipios aledaños que impulsen el desarrollo regional en materia económica y turística
8. Diseñar y promover esquemas de apoyo al inversionista que faciliten la gestión de trámites para concretar proyectos de inversión empresarial y turística
9. Promover la vinculación con dependencias de los Gobiernos Estatal y Federal, para ofrecer acceso preferencial a programas de consultoría integral, capacitación y financiamiento al micro, pequeñas y medianas empresas del municipio.
10. Promover esquemas de capacitación y promoción del empleo que propicien la contratación de personas pertenecientes a grupos prioritarios.
11. Organizar los mecanismos de vinculación interinstitucional para el desarrollo de programas de capacitación.
12. Facilitar y promover, mediante programas creados previamente, la apertura de micro, pequeñas y medianas empresas mediante la simplificación de trámites administrativos.
13. Establecer y promover mecanismos de vinculación con instituciones que operen incubadoras de empresas.
14. Supervisar la operación del Módulo del Sistema de Apertura Rápida de Empresas, promoviendo la vinculación con las diferentes dependencias y entidades municipales para la agilización de trámites y servicios
15. Orientar y promover proyectos productivos y oportunidades de autoempleo que permitan incrementar el ingreso de la población vulnerable

16. Promover e impulsar acciones con las o los prestadores de servicios del sector turístico del municipio que fomenten la promoción de actividades que incrementen la afluencia de turistas, mediante el diseño de rutas que destaquen el atractivo del municipio y lo definan como destino turístico o de negocios
17. Establecer y coordinar el Sistema Municipal de Información Económica y de Registro Estadístico Empresarial, que soporte y favorezca la toma de decisiones de los sectores público, privado y social en materia de desarrollo económico y metropolitano
18. Organizar el Servicio Municipal de Empleo, de tal manera que se capte el mayor número de vacantes para colocar solicitantes en el empleo formal
19. Las demás que le asigne su superior jerárquico y los ordenamientos legales aplicables a su área de competencia

### **3.4 Recursos Humanos.**

Catálogo de puestos.

Posteriormente se muestran algunos puestos de la secretaría de desarrollo económico describiendo su función general, para vincular cómo un Administrador educativo cuenta con lo necesario para desempeñar dicho puesto, además nos ayudará a la identificación de posibles necesidades, vinculando incluso con alguna de las 19 funciones antes mencionadas creando un mejor perfil de análisis.

También mencionar que este catálogo de puestos es retomado del manual de SEDECO del 2014, por lo tanto los puestos son diferentes a los mencionados en el organigrama, más adelante se mostrara una representación de este catálogo de puestos organizados de mayor a menor jerarquía, incluyendo también los puestos de las trabajadoras con las que me apoyaron, dentro de la SEDECO Pachuca.

- Catálogo de puestos para esta secretaría con las funciones generales de cada uno de ellos:

1. Secretaría(o) de Desarrollo Económico:

Implementar y aplicar programas y políticas públicas que promuevan y atraigan la inversión en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el objetivo de generar empleos estables y mejor remunerados; crear, promover y desarrollar proyectos productivos a favor de la ciudadanía, apoyando a los sectores más vulnerables de la sociedad e impulsar el sector turístico del Municipio. (SEDECO, 2014)

2. Directora (o) de Desarrollo Económico:

Crear, desarrollar, coordinar y supervisar los programas en materia de desarrollo económico para incentivar y desarrollar la economía e inversión directa nacional o extranjera en el Municipio en el ámbito empresarial, mediante la aplicación de estudios de viabilidad que permitan establecer mecanismos y políticas que coadyuven a la activación de programas que beneficien a los diversos sectores del Municipio, de las micro, pequeñas y medianas empresas, e impulsar acciones destinadas a mejorar el poder adquisitivo de la población, mediante la generación de empleos. (SEDECO, 2014)

3. Directora (o) de Turismo:

Impulsar el turismo en el Municipio, mediante la elaboración y desarrollo de proyectos, en coordinación con las o los prestadores de servicios en el ramo, que incrementen la afluencia de visitantes y su permanencia en el Municipio. (SEDECO, 2014)

4. Coordinadora (o) Administrativa:

Administrar en forma eficiente, eficaz, transparente y ética, todos los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la Secretaría de Desarrollo Económico en la consecución de sus fines. (SEDECO, 2014)

5. Coordinadora (o) de promoción para la Captación de Inversión:

Realizará las gestiones necesarias para atraer inversiones nacionales e internacionales de alto valor agregado, a efecto de contribuir en la generación de empleos estables, que permitan elevar la calidad de vida de las o los habitantes y

que beneficien al contexto Municipal; así como desarrollar proyectos y dar seguimiento a los ya existentes de carácter Internacional (SEDECO, 2014)

6. Coordinadora (o) de Planeación.

Impulsar la planeación estratégica mediante los programas y acciones de la Dirección de Desarrollo Económico. Así mismo realizar el perfil socioeconómico del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo. (SEDECO, 2014).

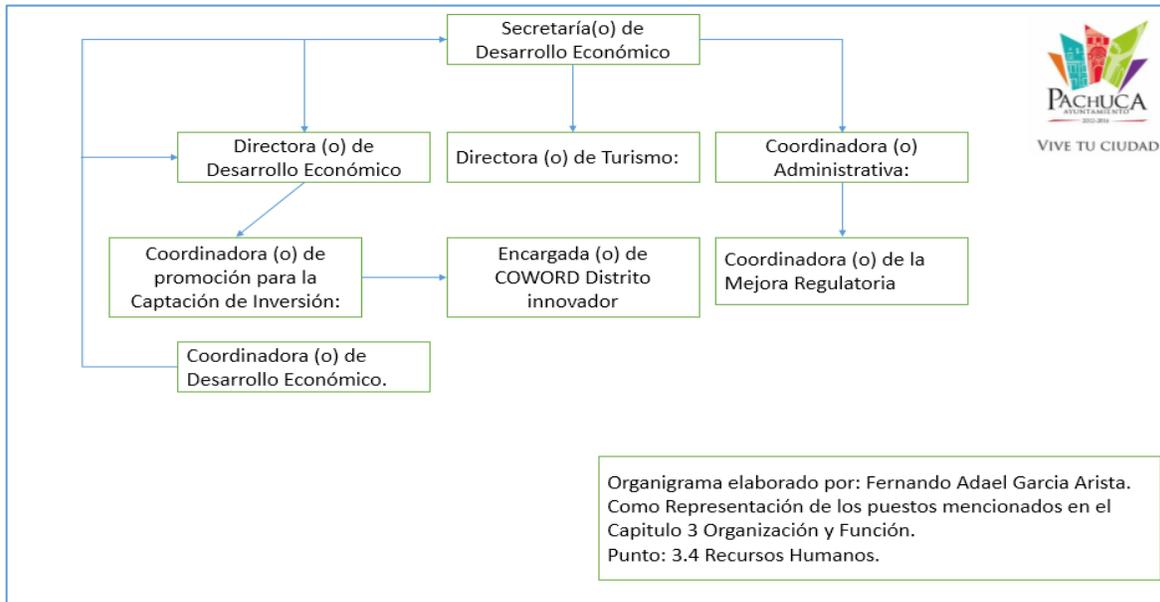
Ahora se presentaran los perfiles y el puesto de las personas con las que he trabajado dentro de la secretaría, para identificar la singularidad de cada una de ellas y el reconocimiento de necesidades en su relación con los otros en la secretaría.

1. Veyra Viveros Lara, 25 años, licenciada en medios masivos en la comunicación, es coordinadora del programa “Pachuca en línea” y encargada del Coowork distrito innovador, impulsando proyectos de emprendimiento y trabajo en equipo de pequeñas empresas dentro de Pachuca, con una antigüedad de 3 años dentro de la misma secretaría de desarrollo económico, también tener en cuenta que su departamento está vinculado con la misma dirección y desarrollo económico, también vinculada con el departamento de regulación moratoria.

2. Xanat Estrella Vite Hernández, 26 años ingeniería en gestión empresarial, es pasante en el departamento de dirección y desarrollo económico, ella tiene una antigüedad de un año,

3. Rosa Isela Brito Hernández, 26 años licenciada en Intervención Educativa con línea inclusiva, encargada de área de Desarrollo económico, teniendo también a cargo el programa “Hecho en Pachuca, además de ser el enlace de SIPINNA, teniendo también a cargo el curso de “mini Guías” y “emprendekids”, ella tiene una antigüedad de 3 años.

4. Estefanía Rodríguez Pérez, 27 años licenciada en gestión tecnológica, es la coordinadora de mejora regulatoria, tiene una antigüedad en el puesto de 4 años.



Las trabajadoras que se presentaron son las encargadas de áreas que son vinculadas por su función teniendo así una semejanza en actividades, el tiempo de antigüedad es como tal un pequeño factor que permite una relación constante enlazando los roles internos que dentro de la secretaría se ven reflejados y fueron presentados con anterioridad, la misma antigüedad también permitirá construir una imagen pertinente objetiva de la misma organización, a partir de los actores internos que llevan más tiempo en la secretaría, ellos los que hacen es documentar sus funciones, sus actividades y sus mismas decisiones, permitiendo ver cómo partir de esos comportamientos se medirán los alcances y resultados que se obtienen al llevar a cabo lo antes mencionado, estos serán considerados como índices de comportamiento incluso para ellas las encargadas de dichos departamentos el tener un poco de desactualización o de mención de alguna actividad relacionada o de como se hace permite una brecha de desadaptación que crea un ambiente laboral con un perfil bajo, provocando bajas en la adaptaciones actividades que no acceden el cumplimiento fructuoso de los objetivos.

En sí, este apartado tiene como finalidad identificar las funciones de la secretaría de desarrollo económico, a partir de cómo se estipulan y cómo se llevan a cabo, incluye las relaciones formales de jerarquía y coordinación, lo cual nos permite ver como esta relación es algo influyente dentro de los parámetros del mismo clima organizacional que se desarrolla dentro de cada área de trabajo, visualizamos que, incluso el permitir la ausencia de un jefe inmediato, genera en los empleados un malestar demostrado con actitudes de indisciplina que se pueden notar en como desarrollan sus labores de una forma arbitraria y sin seguir un protocolo de seguimiento.

Es necesario tener en cuenta que los procesos documentados para cada área, no necesariamente guardan una totalidad de relación, ya que dentro de las actividades mencionadas que están en el manual de funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico, no se cumplen en su totalidad y se mezclan algunas actividades que no se mencionan pero se piden de acuerdo a las necesidades de la misma secretaría pero lo importante sería en todo caso, es identificar a los responsables de las tareas y las decisiones que éstos toman, el modo en que lo hacen y cómo se adaptan a las nuevas tareas pedidas, inclusive se puede ver como gracias a la pandemia del COVID-19<sup>19</sup>, se tuvieron que crear nuevas actividades que no vienen como tal en el manual de actividades de la secretaría de desarrollo económico, adaptando a los empleados a esta nueva normalidad, aquí el papel de los trabajadores de la secretaría acerca de quién debe hacer qué, o la forma en la cual las metas pueden ser alcanzadas creando esa dicha adaptación a las nuevas normalidades, esto representado desde términos no tan formales estipulados por situaciones externas.

A continuación se presentarán los objetivos de los puestos antes mencionados algo que también permitirá ver si se cumplen dichos objetivos de acuerdo a las condiciones que se están pasando en la actualidad, además nos ayudará a ver si

---

<sup>19</sup> Es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.

se consigue las responsabilidades del mismo trabajador, estableciendo esa misma relación los otros departamentos.

Área: Secretaría de Desarrollo Económico.

Nombre del puesto: Secretario/a de Desarrollo Económico.

Objetivo del puesto: Apoyar al Presidente Municipal en la conducción de la política de fomento a la actividad económica del Municipio en sus diferentes vertientes, mediante la vinculación con los diferentes sectores productivos, promoviendo el emprendimiento, la inversión y el desarrollo en beneficio de sus habitantes.

Nombre del puesto: Coordinador/a de mejora regulatoria

Objetivo del puesto: Administrar y coordinar la gestión de la agenda, giras, eventos, relaciones públicas así como el sistema de control de gestión de la o el Secretario, verificando el desahogo y seguimiento de los asuntos, acuerdos e instrucciones que determine la o el Titular de la Dependencia.

Nombre del puesto: Encargado/a del área de Desarrollo económico.

Objetivo: Administrar y proveer lo necesario en cuanto a recursos materiales y humanos que permitan apoyar las funciones sustantivas de la Dependencia.

Nombre del puesto: Encargado/a del Coowork distrito innovador.

Objetivo: Apoyar al Titular de la Dependencia en la elaboración, desarrollo e implementación de programas de atención a los diferentes sectores productivos de bienes y servicios del municipio, que permitan el impulso de la economía local, la consolidación y fortalecimiento del sector empresarial y el emprendimiento, promoviendo acciones que faciliten la inversión local y extranjera, en beneficio de la población del Municipio.

En estos puestos podemos ver los objetivos de cada uno, ayudándome a estructurar cómo se desarrolla cada trabajador y si están vinculados a los objetivos del puesto o se generan algunos objetivos personales, sujetando esto con la individualidad de cada uno, permitiendo ver ese nivel enfático de autonomía laboral.

## **CAPÍTULO II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA SEDECO PACHUCA.**

### **4. Aproximación a la Situación Problemática.**

La situación problemática nos ayudará a entender qué es lo que se necesita hacer, de echo nos comenta (Garcia, 2021), que la situación problemática es un espacio de interrogantes que posibilita, tanto la conceptualización como la simbolización y aplicación significativa de los conceptos para plantear y resolver problemas, el cual empezará por el análisis, después seguirá la identificación del problema y por último se planteará dicho problema, el cual estará relacionado con las condiciones generales que existen dentro de la secretaría de Desarrollo Económico, relacionando la misión de la misma Secretaría, para poder identificar esos factores que no permiten que se lleve a cabo, incluso visualizar cómo los objetivos tanto generales como específicos de cada área se relacionan y permiten una mejor identificación del problema en cuestión, incluso sabemos que la aproximación problemática.

Los constantes cambios que se generan en el ámbito social, económico, etc., obligan a los trabajadores a enfrentar nuevos procesos en esta nueva realidad, encabezada por una pandemia que esta reformando la forma de trabajar, es aquí donde un administrador proporciona ese análisis a la situación problemática, implementando una interpretación de las diferentes situaciones y examinando esos factores que son determinante para conseguir un clima organizacional correcto y funcional, permitiendo un mejor desempeño del personal, logrando mayor productividad, es por eso que crece la necesidad también de realizar una evaluación y un análisis del clima organizacional existente, para enlazar esas consecuencias de los comportamientos en sus áreas laborales.

## 4.1 Análisis.

La Secretaría de Desarrollo Económico, tiene como misión “Acercar las herramientas necesarias y otorgar las facilidades posibles a todo aquél que tenga por objetivo establecer un negocio en la Ciudad, sea nacional o extranjero, así como promover el desarrollo de las empresas, de igual forma gestionar la vinculación local, regional, nacional e internacional que estimule el desarrollo turístico y económico de Pachuca; asimismo, brindar una atención eficaz, con calidad transparencia y calidez, a la ciudadanía de Pachuca que busque más y mejores oportunidades de empleo, para esto se necesita una Secretaría que tenga un funcionamiento correcto.

El clima organizacional es visualizado como un factor que se representa como relevante, para el cumplimiento de la misión de la Secretaría de Desarrollo Económico, un clima organizacional no funcional, permite ser un obstáculo para el buen desempeño de la organización y esta no pueda cumplir sus objetivos principales.

Este análisis de clima organizacional supone, el estudio de las condiciones en las que los trabajadores se desempeñan, mencionando aspectos como motivación, desempeño, individualidad entre otros para vincularlos, y generar un mejor entendimiento de las situaciones que los resguardan y obtener mejores resultados.

Además accede a identificar esos factores relacionados con la forma de laborar, y como incluso la misma estructura de la organización, permitiendo visualizar esos sistemas de comunicación que predominan en las áreas analizadas y por lo tanto explicar las consecuencias del mismo comportamiento, compartiendo temas sobre la cultura y los valores que serán las guías para obtener ese alto desempeño, que generara motivación correcta.

## **4.2 Identificación de Problemáticas.**

La Secretaría de Desarrollo Económico, se mantiene competitiva ante una nueva normatividad laboral causada por la pandemia (COVIT-19), fortaleciendo su estructura para que esta misma se encargue del crecimiento económico y social de la capital del Estado de Hidalgo, accediendo a esto como un gran reto, por lo tanto el recurso humano es un punto determinante para el cumplimiento de los nuevos retos que esto conlleva.

Además esta secretaría proporciona servicios a la ciudadanía, por lo tanto el clima organizacional tiene que estar estructurado de la mejor manera, haciendo fundamental también el trabajo en equipo, siendo estas herramientas para el cumplimiento de los objetivos que se van actualizando de acuerdo a las nuevas necesidades, viendo estos cambios con repercusiones a nivel económico, administrativo, tecnológico, educativo, etc., obligando a las mismas secretarías a proporcionar las herramientas para enfrentar los nuevos procesos, implementando un clima organizacional correcto, para que este por consecuencia permita la mejora en el personal, aplicando esto en su desempeño y comunicación con las diferentes áreas con las que se relaciona.

En el caso de la Secretaría de Desarrollo Económico, se necesita tener personal capacitado, para poder satisfacer las necesidades de la ciudadanía de Pachuca de soto, Hidalgo, y así generar un mejor rendimiento, un mejor funcionamiento.

Además el clima organizacional, es un factor relevante, para que la secretaría de desarrollo económico tenga un buen desempeño, siendo esto elemento para los trabajadores al realizar sus actividades que tienen dentro de la misma secretaría, ya que si esta tiene un clima organizacional no funcional, esto tendrá como consecuencia situaciones de insatisfacción, ineficiencia y una desmotivación.

### 4.3 Planteamiento del problema.

En la actualidad las dependencias de gobierno no cuentan con los instrumentos necesarios para la medición de un clima organizacional, ya que últimamente no lo consideran importante, sin saber y tener en cuenta que este instrumento es el que permite un buen desempeño de la organización, la medición de un CO<sup>20</sup>, proporciona esas herramientas necesarias a los gerentes o encargados de las diferentes áreas, orientar sus esfuerzos de mejora continua, contribuyendo de manera positiva la misma productividad o eficiencia laboral del desarrollador de actividades.

Al ver qué factores repercuten al clima organizacional, se podrán identificar posibles soluciones, creando un proyecto, adaptado para cada una de las situaciones visualizadas, y para esto se necesita tener un aprovechamiento al máximo de los recursos para poder conocer la situación interna de cada área, y estructurar de la manera más adecuada dichas soluciones, permitiendo conocer los problemas existentes y facilite incrementar el mismo rendimiento de la secretaría.

También será necesario tener en cuenta que conocer estos aspectos permitirá detectar distintos conflictos en los cuales los trabajadores se ven envueltos, creando oportunidades a los jefes inmediatos para que puedan intervenir de la mejor manera posible, desarrollando estrategias orientadas a los datos obtenidos por una medición de clima organizacional como esta, creando mejores oportunidades de crecimiento laboral, detectando necesidades que más adelante serán las bases de un cambio encaminado a una estructura funcional.

De esto podemos agregar estas preguntas que a lo largo del escrito se irán resolviendo:

- ¿Para qué se necesita saber del clima organizacional?
- ¿Qué se necesita para poderlo medir?
- ¿Qué se necesita para conocerlo?

---

<sup>20</sup> Clima Organizacional.

Ayudar a entender a los trabajadores que el clima organizacional es necesarios en cualquier organización, será la clave fundamental de un crecimiento autónomo y gerencial, identificando factores internos y externos que influyen directamente al desarrollo de las actividades que ellos realizan.

¿Cuáles son esos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la Secretaria de Desarrollo Económico, y qué relación existe con el clima organizacional?, esta pregunta no estará guiando a través de los siguientes capítulos, teniendo en cuenta también los siguientes supuestos:

- Los trabajadores cumplen sus funciones dentro de su área, solo cuando reciben la información correcta y a tiempo.
- El trabajo en equipo es factor determinante para poder cumplir con los proyectos que se van generando a cargo de las diferentes áreas.
- El clima organizacional permite un trabajo lineal y ayuda a tener un funcionamiento correcto.

De acuerdo a (Giraldo W. A., 2012), El Clima Organizacional (CO) es un factor básico en las apreciaciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, en la cual el comportamiento de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de los factores de la organización, es por ello que radica su importancia, del tema vinculado sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta que este personal que trabaja dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, tiene el poder de dirigir el curso de la misma secretaría, reflejando un comportamiento, que será factor para tener calidad en sus servicios, mediante una participación moderada, desempeñando sus funciones con un trabajo en equipo, volviendo al personal productivo y eficiente para su área, desglosando así esos factores de motivación, tales como un buen liderazgo, una comunicación fluida, y esa satisfacción laboral.

Es por eso que es de vital importancia que el factor humano existente en la Secretaría de Desarrollo Económico, se vea actualizado en dicho tema, para que después este factor no implique en lo cotidiano un problema constante para la SEDECO, incluso nos menciona (Giraldo W. A., 2012), que las percepciones

comunes, compartidas por los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas, normas, entre otras, puede considerarse como un vínculo entre las características propias de una empresa y el comportamiento individual de sus miembros, así que este conjunto de actividades si se llevan de una manera correcta, permiten ese buen rendimiento que será factor para cumplir los objetivos generales de la Secretaría de Desarrollo Económico, teniendo un personal conforme con su trabajo, motivando a otras áreas a cumplir sus actividades.

Por tales motivos el tema resulta de interés importante, dando una evidencia a la problemática que se presenta con anterioridad, estudiando que el clima organizacional, sea objeto de investigación dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico.

## **5. Líneas temáticas.**

Las líneas temáticas serán los temas prioritarios de este escrito, respondiendo al propósito y los objetivos generales, permitiendo contextualizar, sobre los temas abordados, proporcionando una aproximación al contenido general.

### **5.1 Clima Organizacional.**

El clima organizacional, ayuda a cualquier organización, a tener éxito, este clima es definido como factor que repercute en el alcance de los objetivos que tenga dicha organización, en este caso serían los objetivos, la misión y visión, de la SEDECO, de acuerdo a (Solarte M. G., 2009), el Clima Organizacional, nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente, para esto el clima se considera un factor importante, además también para (Chiavenato, 1999), 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. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades, lo cual va a dar una satisfacción laboral<sup>21</sup>, que será factor también para el buen funcionamiento dentro de la organización.

El clima organizacional, con un funcionamiento correcto permite que dichos servidores públicos den una atención correcta y enfocada a la satisfacción del ciudadano, algo que se tiene que tener muy en cuenta ya que esta satisfacción del ciudadano es primordial para la misma Secretaría de Desarrollo Económico, sabiendo que está dentro de sus objetivos generales de la misma.

---

<sup>21</sup> La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005).

Estos servidores públicos que laboran dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, experimentarían un periodo de cambios relacionados por las nuevas normatividades, y las nuevas modalidades de trabajo, causadas por la pandemia producida por el virus COVID-19, lo cual produce una gran inconformidad entre los servidores públicos y los ciudadanos.

Es por eso que entraría la importancia de un buen clima organizacional, ya que se convierte es un aspecto fundamental para el cumplimiento de sus objetivos de la Secretaría de Desarrollo económico, a través de esa satisfacción laboral, que dará esa estabilidad que puede asegurar la realización óptima de las tareas que ellos tienen que desempeñar, teniendo en cuenta que un empleado que se siente a gusto en su trabajo y con lo que hace, será productivo y eficiente, algo que necesita la misma Secretaría de desarrollo Económico, para cumplir sus objetivos.

La SEDECO deberá enfrentar los desafíos que se le imponen, por lo tanto generar un ambiente organizacional favorable para el desarrollo de las personas, será esencial, lograr que el clima organizacional sea ese incentivo que modifique, los hábitos o conductas desfavorables para la SEDECO, mejorando esa calidad y desempeño.

Lograr que el clima organizacional se visualice como un factor que posibilita el correcto desarrollo de las actividades de la SEDECO, por tal razón, es preciso mejorar el entorno laboral, para que los empleados se sientan motivados al momento de brindar su servicio, y permita a las otras áreas trabajar en conjunto, limitando esos factores que influyen en el comportamiento erróneo de los trabajadores, al verse envueltos en problemas de un entorno laboral no favorable.

La satisfacción laboral será una consecuencia de un clima organizacional correcto, además nos comenta (Pujol-Cols, 2018), que él considera que la satisfacción laboral emerge tanto de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el sujeto evalúa su experiencia en el trabajo, es por esto que se puede entender dicha importancia del clima organizacional, siendo el factor que va a contribuir al crecimiento de la Secretaría de Desarrollo Económico, visualizando esa responsabilidad del trabajador, coordinando de mejor manera sus hábitos, para que

ellos mismos sean los que generen el cambio y cumplan con sus deberes, no solo por una obligación que se les marca.

## **5.2 Desempeño del Personal (Trabajo en equipo, Organización interna y talento humano).**

- **5.2.1 Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se convierte en una variable para obtención de un clima organizacional con un buen funcionamiento, este influye de manera directa en los demás trabajadores que se encuentran dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, permitiendo de forma positiva permitiendo un compañerismo que será un factor que puede influir de manera directa con las demás áreas, regulando cualquier situación que se presente.

El trabajo en equipo de acuerdo a (Tovar L. A., 2010) , El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo, en el caso de los trabajadores de la Secretaría de Desarrollo Económico, tendrán que ver ese alcance de objetivos con las diferentes áreas que existen dentro de la misma Secretaría, trabajar en equipo es una forma de realizar proyectos o alcanzar metas específicas. En este sentido, la definición de objetivos, como en cualquier proyecto, debe ser conocida de antemano por todos los miembros que integrarán el grupo de trabajo.

Al empezar a trabajar en equipo, se recomienda definir claramente la división de las tareas, para que se permita así construir ese compañerismo, que será un factor delimitante para ese mejoramiento del clima organizacional que este dentro de la secretaría, la comunicación en toda relación social es esencial para que sea agradable.

Teniendo ventajas el trabajar en equipo, de manera general, podemos decir que promueve la creatividad, motiva naturalmente, descentraliza las funciones entre los

miembros del equipo, intercambia libremente experiencias y conocimientos y optimiza el tiempo y el conocimiento de cada uno de los integrantes, García, (2012).

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo, al respecto, Caracciolo (2002), dice: “las palabras equipos y trabajo en equipo han tenido un uso tan exagerado que, para muchos de nosotros, los conceptos se han reducido a imágenes de personas que se abrazan en grupo”.

El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua. Los aportes, tanto del equipo como de los miembros, se presentan en el siguiente cuadro:

Necesidades del equipo:	Necesidades Individuales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores comunes.</li> <li>• Propósito común.</li> <li>• Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro.</li> <li>• Respeto y confianza mutuos.</li> <li>• Base de habilidad común.</li> <li>• Propiedad colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño.</li> <li>• Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales.</li> </ul>

La siguiente información fue recuperada de: (Hernández S. C., 2014).

Entonces el trabajo en equipo, son aquellas actividades laborales que se realizan de una manera compartida y organizada, dentro de cualquier institución, donde los trabajadores asumen su parte y todo permanecen lineales ante y todo trabajan bajo un mismo objetivo, cumpliendo de mejor manera sus actividades, este trabajo en equipo, se basa en el compañerismo cumpliendo un perfil necesario dentro de un clima organizacional correcto o viable.

Para ello también se tiene que tomar en cuenta que estos cambios que van a generar a algunos trabajadores tendrán lo que se llama la resistencia al cambio, esta resistencia se genera a través de situaciones interpersonales, de echo de acuerdo a (Macluf, 2014), La resistencia humana al cambio es un fenómeno

psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro, esta resistencia al cambio se visualiza después de que se aplique un modelo de intervención, el cual nos ayudará a ver que los mismo trabajadores están, o no vinculados con dicha variable, que permitirá mejorar a la Secretaría de Desarrollo Económico.

- **5.2.2 Organización interna**

Para esta línea temática nos permitidos ver que tiene distintas variables, de las cuales se abordarán a continuación, la primera es el “desconocimiento de algunos procesos administrativos” y la segunda variable es “El cambio de representantes”.

El desconocimiento de los procesos administrativos dentro de cualquier organización se convierte en un factor que no permite un clima organizacional fluido, además para (González I. L., 2014), en la actualidad el Proceso Administrativo es un componente muy importante para la empresa, no tomando en cuenta la dedicación de la empresa: si otorga un servicio, fabrica o vende un producto; si es lucrativa o no lucrativa. A través del proceso se cumplirá satisfactoriamente las metas impuestas, para esto el conocimiento de un proceso administrativo permitirá que el clima organizacional sea mejorado, ya que sus actividades son más posibles de hacer, y cuando existe ese desconocimiento de los procesos se detiene como tal esa fluidez laboral, también entender que esos procesos administrativos dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico harán variables importantes para el logro de los objetivos a través de esas relaciones interpersonales.

Estos procesos son importantes, el tener conocimiento de ellos, permitirá la realización de tareas y actividades de manera fluida, qué facilitara la mejora del mismo clima organizacional, se deben tomar en cuenta una serie de pasos, que no por ser una parte del todo, son menos importantes, son procesos que mejorarán la comunicación de los trabajadores.

También es necesario anexar en esta línea temática el cambio de representantes, esto porque se cambia de representantes, la licenciada Yolanda Telleria Beltrán, permanece como presidenta municipal de Pachuca de soto, Hgo., en el periodo del 5 de septiembre de 2016 al 4 de septiembre de 2020, al término de este periodo,

entraría un comité municipal, este deja como representante titular a la Lic. Tania Meza Escorza, del 5 de septiembre de 2020 hasta el 15 de diciembre del 2020, ahora el nuevo presidente municipal será el Lic. Sergio Baños Rubio quien tendrá el mandato del periodo 15 de diciembre del 2020 al 4 de septiembre del 2024, este cambio de representantes mantiene una presión alta dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, lo cual hace que el clima organizacional existente, no se desarrolle de la mejor manera, teniendo en cuenta que los procesos administrativos no son realizados, ya que estos mismos mantienen una actualización, por lo tanto comienza un descontrol de actividades.

Tenemos en cuenta que este perfil se requiere una adaptación de los trabajadores el problema repercutirá, con las nuevas administraciones, estas crean nuevos modelos de gestión dentro de la organización, es por eso que dentro de la secretaría se empieza a visualizar esa incertidumbre de que nuevos procesos administrativos se verán remarcados, y como estos permitirán una adaptación a los trabajadores, lo cuales serán encargados de adaptar y personalizar las nuevas normatividades que se verán reflejadas.

- **5.2.3 Talento Humano.**

En esta línea temática, se permiten ver dos variables principales, las capacitaciones enfocadas a un clima organizacional, y la falta de liderazgo organizacional, estos temas son factibles y vinculables con el mismo clima organizacional, desde una capacitación y un conocimiento del tema hasta ese liderazgo que se necesita para poder trabajar de mejor manera tomando una iniciativa que ayudará a realizar funciones específicas dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, permitiendo un perfil más amplio de reconocimiento de estas actividades.

El talento humano también se visualiza como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias, retomando a (Correa, 2007), el en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un

valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez son más exigentes.

Para (Giraldo A. M., 2006), el concepto de "talento humano" en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de "talento" que se encuentra en los diccionarios como: "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o "dotes intelectuales que dan valor a un individuo", en este caso el mismo concepto vincula esas actitudes y capacidades que se verán reflejas en un clima organizacional, adaptados a las mismas necesidades que se presentan dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, esta variable vinculada con el talento humano es algo que se retoma dentro del perfil que tiene la misma secretaría, nos damos cuenta que existe esa vinculación con el recurso humano como factor relevante para generar el cambio de una mejor manera, Se debe añadir que no se trata sólo de talento; interesa también el desarrollo de liderazgo gerencial en las personas de la organización, y este se basa en la confianza que ellas despiertan, además del talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos; todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás Giraldo A. M., (2006).

Para esta línea temática también se debe visualizar la parte de las capacitaciones, primero ver desde donde se retoma el concepto de capacitación, para (Carrillo), la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad, esta herramienta se convierte en un factor de ayuda para la mejora del clima organizacional, ya que también nos comenta Chiavenato (2009), que:

“La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. (pág. 312).”

Ahora sabemos que esta capacitación si es enfocada a tener un clima organizacional funcional, permitirá ver al trabajador las ventajas que tiene el mismo, siendo un conducto directo de información que se concretará con la práctica de dichos conocimiento adquiridos durante la capacitación, esta capacitación es funcional con actividades didácticas que estén orientadas a cubrir las necesidades de la secretaría, permitirá, como se comentó con anterioridad el cumplimiento de los objetivos generales, acoplando también actividades orientadas al esparcimiento de conocimientos, destrezas y capacidades de los trabajadores, para que sean capaces de llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, permitiendo una fluidez laboral que será resultado de una aplicación correcta de la capacitación, abriendo un panorama más amplio, para poder estructurar los contenidos que serán facilitadores para los trabajadores con sus actividades.

Y mencionar también que dentro de esta línea temática será necesario visualizar la variable llamada “liderazgo Organizacional”, que permite un trabajo más enfocado a la efectividad de actividades que se desarrollan en las diferentes áreas existentes dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, el concepto de liderazgo es retomado por (Méndez, 2013), el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones, añadiendo que este liderazgo será ese facilitador de contenidos y de actividades, generando un perfil de confianza que añadiría un plus al mismo clima organización que se pretende mejorar dentro de la secretaría de Desarrollo Económico, sin duda este liderazgo forma

parte de una evolución de pensamiento, que se establece dentro de un ambiente reafirmado por las actitudes de los mismos trabajadores que están en las diferentes áreas, estas áreas necesitan tener un perfil de compañerismo vinculado con un líder para que las diligencias que se pretendan realizar tengan un mayor impacto.

Esto se mira como una influencia del liderazgo mismo, además nos comenta (Acuña, 2018), que el liderazgo es un tema analizado continuamente en la historia de la humanidad en busca de entender que hace a un líder, y que características debe de tener uno además que este tema tiene una gran influencia en distintos aspectos de la evolución de las sociedades y de las misma organizaciones.

En la última línea temática se comenta en el contexto, enfocado en esa nueva normatividad laboral existente por el cambio de representantes algo que se mencionó con anterioridad, y la nueva normalidad, algo causado por la pandemia relacionada con el COVIT-19.

La nueva normalidad aplicada desde el día 29 de mayo de 2020, vista en el acuerdo de la Secretaría de Salud publicado en el Diario Oficial de la Federación, que está enfocada en la aplicación de las medidas de seguridad sanitaria, que ahora se han dictado en la estrategia para la reapertura de las actividades económicas, esta estrategia establece que la reapertura de las actividades deberá realizarse de una manera gradual, ordenada y cauta; y que para su preparación, deberán seguirse protocolos sanitarios. Por ello, el Gobierno de México pone a disposición los “Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas” con el fin de lograr una reapertura ordenada, gradual y cauta de las actividades laborales (Salud, 2020), lo cual genera un sentido de problemática e inconformidad, ya que varios trabajadores que están dentro de las distintas áreas, no se les permite asistir a trabajar ciertos días, creando muchos pendiente laborales que afectan al trabajador y al mismo clima organizacional que se encuentra dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, creando así nuevos manuales de actividades; como se comentó con anterioridad no son conocidos estos manuales y esto crea una inestabilidad de la información y los nuevos procesos se vuelven más tediosos, frustrando a los trabajadores y creando más carga laboral que no permite

un rendimiento continuo y efecto del trabajador, además misma la pandemia obligó a las empresas a implementar el home office de manera imprevista, ya que fue la única forma de seguir realizando las labores de oficina, algo que para los trabajadores de la Secretaría de Desarrollo Económico, no es tan viable ya que los trabajadores hacen actividades relacionadas con emprendedores que no cuentan con esas posibilidades de tramitar sus expedientes a través de plataformas virtuales, los trabajadores de las diferentes áreas necesitan estar en mayoría en un estatus presencial, algo que lleva una atención al cliente más personal, por lo tanto la normalidad no permite como tal esa interacción, y no se cumplen los objetivos obstruyendo al clima organizacional.

#### 6. Condiciones laborales e institucionales.

Estas condiciones laborales son unos de los factores que pueden repercutir en el desempeño del trabajador, teniendo esto como un tema que se observa dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, sabiendo que una condición laboral no aceptable, desglosará consecuencias negativas para el trabajador y por consecuencia a la misma SEDECO, para (Álvarez, 2012), los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que podemos definir como «el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social».

A continuación se presenta un cuadro donde se muestran las variables que repercuten dentro de las condiciones laborales, estas ayudarán a poder retomar las “condiciones laborales” por las cuales se involucran los trabajadores de la Secretaría de desarrollo Económico, y poder vincular la siguiente información con el tema central.

Medio Ambiente	Tarea	Organización
1. Termorregulación	1. Posturas	1. Tiempo
2. Iluminación	2. Esfuerzos	2. Ritmo
3. Espacio	3. Manipulación	3. Estilo de mando

4. Ruido	4. Contaminantes	4. Salario
Medio ambiente físico de trabajo: Nos referimos a factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso de producción que puede repercutir negativamente en la salud (Álvarez, 2012).		
FACTORES PSICOSOCIALES		

Afectan a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión de la empresa</li> <li>• Imagen social.</li> <li>• Ubicación y emplazamiento.</li> <li>• Diseño del centro de trabajo.</li> <li>• Actividad.</li> </ul>
Afectan al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía.</li> <li>• Monotonía.</li> <li>• Ritmos de trabajo.</li> <li>• Cualificación y nivel de formación.</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
Afectan a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tareas y participación.</li> <li>• Estilo de mando.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>
Afectan al tiempo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de trabajo y descansos.</li> <li>• Horarios de trabajo, trabajo a turnos y trabajos nocturnos.</li> </ul>
Afectan a la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La personalidad.</li> <li>• La edad.</li> <li>• La formación.</li> </ul>

El siguiente cuadro se realizó a través de (Álvarez, 2012).

Las condiciones laborales son un factor importante para cualquier organización teniendo en cuenta que entre más adecuadas para los trabajadores, estos tendrán un mejor rendimiento, y serán más productivos, las condiciones de trabajo van más allá del sueldo y los horarios de trabajo, unas condiciones de trabajo adecuadas

facilitan que se haga un buen trabajo y evita la aparición de factores de riesgo (López E. F., 2014).

Además nos comenta (Mendoza, 2009) que las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

El tener las condiciones laborales tendrá como consecuencia, facilita la cohesión, la solidaridad (intergrupala), provoca cambios o los facilita, mejora la eficacia organizativa y grupal (Mendoza, 2009).

## 7. Justificación del problema.

El clima organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, será un factor permanente para el cumplimiento de los objetivos principales, es por eso que merece especial atención creando un proyecto de intervención que sea ajustable a las necesidades que esta va demostrando a lo largo del trabajo, así teniendo un clima organizacional correcto se permitirá el correcto desarrollo de las actividades de la secretaría y de sus áreas que tiene, así los trabajadores se sentirán motivados al momento de dar la atención a los ciudadanos de Pachuca de Soto, Hgo.

Este proyecto se fundamenta en observar primero esos factores que son influyentes en el comportamiento de los trabajadores, a través de una percepción autónoma, que ayudará a retomar conductas las cuales permitirán una medición del clima organizacional, de manera general y como este va evolucionando de acuerdo a las actividades que se van desarrollando.

Este reconocimiento al clima organizacional será de ayuda para visualizar a los proyectos de intervención necesarios para ajustar las problemáticas y en el mejor de los casos eliminarlas, haciendo cambios en el mismo entorno laboral, gestionando información necesaria para que después de dicha intervención se

permita una retroalimentación a través de comentarios de los mismos trabajadores creando un legado de procesos no estipulados, pero que serán parte de la mejora del desempeño de cada área justificando que todo va en torno a la mejora del clima organizacional, para obtener las ventajas que este trae.

Bajo estos criterios o puntos de partida, se justifica dicha necesidad de visualizar esos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la secretaría de desarrollo económico y qué relación tiene con el clima organizacional.

### **7.1 Objetivo General.**

Reconocer los principales factores que influyen en el desempeño de los trabajadores dentro de la Secretaría de desarrollo Económico, y relacionarlos con el clima organizacional.

### **7.2 Objetivos específicos.**

- Conocer los factores que se vinculan al clima organizacional dentro de la SEDECO.
- Analizar dichos factores y ver que influencia tienen con los trabajadores de la SEDECO.
- Conocer el nivel de motivación que tienen los trabajadores dentro de la SEDECO.
- Elaborar un análisis que permita identificar los puntos de intervención.

## CAPÍTULO III. MARCO ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El marco analítico tendrá como objetivo presentar de manera clara los puntos de análisis necesarios para el entendimiento de este clima organizacional en cuestión, obteniendo una revisión bibliográfica, para obtener esos referentes necesarios, en este caso se tomará en cuenta una revisión bibliográfica enfocada en las teorías organizacionales, tales como teoría de la administración científica, administración clásica, relaciones humanas, la burocrática, y también se definirá el clima organizacional, la individualidad, el individualismo y el trabajo en equipo.

También para este tema es necesario mencionar la “NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018<sup>22</sup>, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención” la cual tiene como objetivo:

- Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

A continuación se muestran algunas definiciones para efecto de esta norma, se retoman las 2 más relevantes para este tema.

<b>Centro de trabajo</b>	El lugar o lugares, tales como edificios, locales, instalaciones y áreas, donde se realicen actividades de explotación, aprovechamiento, producción, comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, en los que laboren personas que estén sujetas a una relación de trabajo.
<b>Entorno Organizacional Favorable</b>	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

<sup>22</sup> La Nom 035 surge de la necesidad de reconocer e identificar cuáles son los factores de riesgo psicosocial, los cuales pueden afectar los ciclos de sueño y, en general, desmejorar el bienestar de los trabajadores al ocasionar cuadros de ansiedad, estrés, depresión u otros problemas psicológicos.

## **8. Teorías Organizacionales.**

### **8.1 Teoría de la administración científica.**

La administración científica es la encargada de estudiar esas causas y efectos de los conflictos que están afectando a una empresa u organización, por lo tanto esta teoría utilizara ese conocimiento sistematizado y aplicara los métodos científicos, tales como la observación y la medición para mejorar y controlar dichos conflictos de la mejor manera y resolverlos, en este caso el analizar esta teoría y los diferentes referentes que la toman en cuenta, nos ayudará a crear un vínculo con la situación que está desarrollándose dentro de la secretaría de desarrollo económico, teniendo en cuenta que será pertinente ver y crear una relación para identificar esas causas que están relacionadas con el clima organizacional y justificarlas de la mejor manera.

Según Taylor (1987), “El principal propósito de la administración deberá consistir en asegurar el máximo de prosperidad<sup>23</sup> al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.

El saber reconocer dichas debilidades de cualquier organización o empresa, le dará una importancia a la identificación de causas que no permiten un alineamiento pertinente con el trabajador, eliminando ese bajo rendimiento que puede estar presente en cada una de las áreas de las cuales se compone la misma empresa u organización en este caso sería la secretaría de desarrollo económico.

Taylor muestra una orientación positivista del mismo conocimiento científico, creando ese análisis de información verificable, con métodos que son coherentes para la misma investigación, teniendo en cuenta que este autor representa también

---

<sup>23</sup> Las palabras “máximo prosperidad”, son usadas en su sentido más amplio, hablando del desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección. (Taylor, 1987).

a la organización como una fortaleza de unión entre trabajadores relacionados por un bien común.

Esta teoría será capaz de aprovechar de una mejor forma, esa jornada laboral, evitando pérdidas tanto monetarias como de tiempos, alcanzando esos niveles máximos de productividad, lo cual sería en nuestro caso algo pertinente en cada área de trabajo, haciendo que estos trabajadores que se encuentran dentro de la secretaría de desarrollo económico se vuelvan más eficientes y competitivos.

También nos comenta (Taylor, 1987), que los cuatro principios fundamentales de la Administración Científica son:

1. Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo obrero una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
2. Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña, y forma al obrero, mientras que el pasado éste elegía su oficio e instruiría a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.
3. Tercero: Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
4. Cuarto: Distribuye efectivamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a estos.

Estos principios nos hacen analizar que Taylor se refiere a la observación y medición sistemática, llamando a este sistema de administración como funcional, ya que todos los trabajadores han aprendido detalles de su trabajo o área laboral, por lo tanto la observación de ellos es importante para crear un análisis que sea pertinente para poder implementar algún sistema que sea eficiente, esto para poder mejorar o corregir algún comportamiento que pueda ser factor determinante para el cumplimiento de las metas u objetivos que tenga cada área.

Podemos vincular que Taylor plantea el estímulo individual de las ambiciones de cada trabajador, esos intereses personales al convertirlos en una permanente

cooperación y colaboración entre los trabajadores, en este caso se tiene muy en cuenta que este factor de individualismo sea una parte importante para el mejoramiento del trabajo que se tiene en cada área.

También es importante resaltar que esta administración científica será ese rol determinante en la eliminación de estas dificultades que se puedan presentar, logrando un correcto funcionamiento, esto le da una buena dirección a los procesos que se empiecen a desarrollar en cada área existente dentro de la empresa u organización, viendo al trabajador como pieza fundamental con un perfil de producción influyente, y proactivo, generando un ambiente óptimo, potencializando las áreas de riesgo existentes, antes vistas o detectadas por una observación pertinente.

También nos comenta (Carro & Caló, 2012), que en cierto sentido busca comprender el proceso de trabajo empezando por aplicar al mismo, leyes generales, para poder predecir a partir de allí las conductas individuales y terminar por una aplicación de las leyes la nueva visión del trabajo, este esquema logrará el desarrollo de todas las áreas y componentes de su empresa u organización esto claramente alcanzará sólidos niveles de prosperidad en un futuro, ya que para el mismo empleado, la implementación de cualquier método planteado por la administración científica ayudará a formarse y superarse cada día y aprovechar al máximo su tiempo de producción, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia.

Ahora vemos que esta teoría destaca la necesidad e importancia que tiene el incorporar, en un puesto a un trabajador y que este sepa en si desempeñar las actividades que se le solicitan de la mejor manera, dándole un toque de profesionalismo, con la visión clara de potenciar su misma formación en el tiempo que este permanezca dentro de la empresa u organización, permitiendo adaptar las herramientas necesarias para mejorar cada día, cumpliendo las competencias y verificando las metas u objetivos que se tengan con un sentido óptimo y generoso.

Es necesario que a los trabajadores de las áreas existentes tengan una correcta formación, que se les diga cuáles son sus funciones dentro de las áreas, para que

se cumplan de la mejor manera, y además esto ayudará a optimizar las actividades necesarias para cumplir sus metas o algún objetivo, esto estimula un desarrollo lineal.

Los principios que se imponen al hombre trabajador en la propuesta de Taylor, surgen como un saber legítimo en la medida en que se encuentran, desde sus orígenes, propuestos como técnicas y tácticas de poder que sirven a los dispositivos de organización social y, entre ellos, especialmente al sistema productivo. (López F. A., 2015).

El sistema productivo en este caso se podría vincular una atención al cliente que ofrece una secretaría, viendo así la idea de un trabajo congruente como un solución en conjunto, además el mismo modelo de Taylor propone un trabajo en equipo, vinculado con conjunto de reglas que serán participes de un sentido mejor estructurado, repartiendo tareas que serán puntos clave en la individualidad de los sujetos que estén participando, dando un plus a la actividad o tarea que se le pida hacer, siendo así una estrategia de talento de acuerdo a la cualidades que tenga cada trabajador.

Ese ámbito productivo participara en una observación estructurada, lo cual nos comenta (López F. A., 2015), que con la observación se logra un saber que a la vez funciona para el establecimiento de márgenes de utilización de los individuos sobre los que se aplica, teniendo en cuenta que estos estándares que se permitirán ver en dicha observación serán fundamentales para las tomas de decisiones que se tengan propuestas.

Como supervisión especializada que entraña el control, como mecanismo de autorregulación por parte de los sujetos en su trabajo en cuanto la expectativa de la mirada genera en el individuo el mantenimiento de pautas de trabajo y producción claramente determinadas (López F. A., 2015).

La supervisión especializada tendrá en cuenta ese proceso productivo en general, viendo cómo se van dando los resultados, y con ello mismo ir integrando los medios pertinentes para mejorar u optimizar algunos procesos, sin dejar a un lado de esos

sistemas jerárquicos que serán importantes para la misma planificación de contenidos, creando un perfil de control de actividades operarias vistas como un sistema científico infalible.

Este mismo campo de la visibilidad de la productividad será importante tenerlo en cuenta claramente está marcado como factor determinante para un funcionamiento correcto, para esto nos comenta (Montoya, 2007), Taylor afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. Y hace una clara distinción entre producción y productividad: “la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento de cada uno”.

Esa prosperidad debe ser enfocada al tener una buena productividad y no solo una buena producción, desglosando intereses propios dentro de las actividades relacionadas con cada trabajador y creando un oportuno crecimiento individual, siendo así un mejor parámetro de medición del cumplimiento de objetivos, dando oportunidad a la creación de planes estratégicos que serán los que den un rendimiento esperado, viendo los potenciales de cada trabajador abriendo oportunidades de intervención dentro de la misma empresa u organización.

Como punto de conclusión podemos ver que Taylor toma al empleado como solo una especialidad en un área, en este caso al el tener solo una especialidad en cualquier área puede tener pequeñas desventajas, al poder aplicar para otro puesto o querer apoyar en otra área en la que se pueda requerir su participación, no se podrá ayudar o colaborar, ahí la empresa u organización tendrá que buscar más trabajadores que se especialicen en dicha tarea o área.

Uno trabaja bajo incentivos, que igual sería parte de un aspecto un poco negativo para la empresa, ya que no se verifica la misma satisfacción laboral, del trabajador creando una brechas de no comunicación con los mismo trabajadores y sus intereses no serían prioridad.

Pero de esto también se puede desglosar que todo lo que signifique una iniciativa para mejorar, se concentrara directamente en la misma individualidad del trabajador

potencializando su manera de laborar y creciendo linealmente con las diferentes áreas creando un ambiente competente, haciendo un equilibrio necesario para la permanencia de un trabajo bien estructurado y enfocado a sistemas de mejoramiento continuo.

## **8.2 Teoría de la Administración Clásica.**

La teoría clásica de la administración, habla principalmente de la misma importancia que tiene la estructura de las organizaciones, sin dar consideración al mismo factor humano, caso contrario de la teoría de la administración científica, que se enfoca un poco más en el individualismo del trabajador, esta teoría de la administración clásica surge después de la revolución industrial, debido a dicho crecimiento impactado por la misma revolución, viendo esta necesidad de competir con las mismas empresas u organizaciones, aumentando su eficiencia, esto claro para poder obtener ese rendimiento óptimo, oportuno y vinculado al crecimiento que demandaba la misma situación.

Para esta teoría de la administración clásica, tenemos a Jules Henri Fayol<sup>24</sup>, autor de la teoría y pionero de la de estructura organizacional, este ingeniero francés, el empieza a desarrollar esa capacidad administrativa, con un enfoque gerencial, teniendo siempre en claro la eficiencia de una empresa, esos lineamientos, son fundamentales para un buen funcionamiento según su teoría de administración clásica, mencionando como principal también su preocupación por la división de actividades, enriqueciendo el conocimiento de los trabajadores en diferentes áreas y estos puedan desempeñarse en las diferentes tareas eficazmente.

Nos comenta (Sotomayor, 2009), que el planteamiento de Fayol ha generado controversia hoy ante los enfoques y situaciones actuales. Sin embargo, la mayoría de los libros de texto de administración incluyen aspectos relacionados directamente con esta teoría. Asimismo, en las organizaciones actuales suelen ser utilizados sus principios adaptados a las circunstancias o situaciones.

---

<sup>24</sup> Fue un ingeniero de minas francés, ejecutivo de minas, autor y director de minas que desarrolló la teoría clásica de la administración a veces referida como fayolismo, (Cisneros, 2021).

Teniendo en cuenta que las empresas suelen usar este modelo para crear y analizar ciertas circunstancias, estas empresas u organizaciones buscarán obtener una estabilidad benéfica bajo un sistema organizacional correcto y lineal

La teoría clásica se empieza a distinguir por su enfoque sistémico, un sistema que hasta la fecha es algo que varias empresas u organizaciones toman muy en cuenta en sus estructuras, esta teoría es un fruto que nace de una necesidad de crear una estructura de buen conocimiento enfocado a un crecimiento vinculado con la globalización de ese tiempo (1900), esta estructura que planteaba la teoría de la administración clásica buscaba garantizar la eficiencia de la empresa u organización, contemplando todas las áreas que pudieran existir dentro de la misma.

Nos comenta (Sotomayor, 2009), El fayolismo representa una doctrina compuesta por lineamientos organizativos y gerenciales para la dirección del personal involucrado en las labores empresariales. En esta corriente el énfasis se hace en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Este análisis de la estructura enfocada a la optimización de tiempos y repartición de actividades, permite un desglose mayor para un trabajo mejor constituido, este proceso administrativo se empieza a tomar como modelo hasta la actualidad, ya que proporciona como tal cosas útiles al funcionamiento de las empresas, dividiendo y organizando de mejor manera incluso los recursos con los que esta cuenta.

A continuación se presentan cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

<b>Elemento Básico</b> <b>Administrativo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Planificación</b>	<p>Consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción. Esto es básicamente, el saber preparar esas actividades para condiciones que puedan suceder, teniendo en cuenta un predicción futura, basando el conocimiento en el desarrollo de objetivos o metas estratégicas que establecerán de mejor manera un régimen de control, analizando también situaciones de riesgo o contingencias que serán previstas de acuerdo a la situación y contexto que la empresa de desarrolle.</p> <p>La misma planificación será esencial durante este proceso administrativo ya que será de igual manera la encargada de mantener ese cumplimiento de objetivos, proyectos, o metas que tengan la empresa u organización, ayudando incluso al crecimiento económico y general.</p> <p>Esta planificación es generada a través de experiencias o estudios de caso donde las situaciones son similares y dejan un contexto de resultado obtenido, vinculando un plan estratégico para poder quitar el riesgo que pueda tener el problema o situación o minimizar su impacto.</p>
<b>Organización</b>	<p>Consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.</p> <p>Esta función administrativa será encargada principalmente de como los recursos que tiene dicha empresa u organización serán canalizados para las diferentes áreas, en esta función se desglosa cualquier tipo de recurso,</p>

	<p>humano, económico, etc., se organizará de tal forma que sea eficiente el resultado, viendo incluso el tema del reclutamiento del personal, la capacitación y otros puntos que se extraen de dicha organización,</p>
<b>Dirección</b>	<p>Consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.</p> <p>Esta dirección será la encargada de la supervisión de ese día a día, esto permitirá medir la eficiencia del plan o programa que se tomó en cuenta y cómo va dando resultados, también ayudar a la dirección de los trabajadores, lo cual es cómo ellos se empiezan a adaptar a los procesos administrativos formados dentro de la empresa u organización y cómo se están acoplando a ellos, permitiendo saber si no se tiene un buen control, esto para cambiar o modificar el cómo se enseña o se capacita para hacer alguna tarea o diligencia.</p> <p>Orientado también los recursos fijando metas diarias, motivando e incentivando a los trabajadores, obteniendo resultados favorecedores para todos, asegurándose de que todo salga como se corresponde.</p>
<b>Coordinación</b>	<p>Consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.</p> <p>La coordinación dentro de cualquier empresa u organización, es donde se debe ajustar los procesos y actividades realizadas por la misma empresa, donde se unifican esos esfuerzos de los trabajadores, aquí se desarrollan también ideas pertinentes para el acoplamiento de los planes o programas, creando un mejor desarrollo de actividades y un manejo correcto de recursos, coordinando</p>

	ese rumbo de un objetivo específico y creando un trabajo más beneficioso y eficiente
<b>Control</b>	<p>Consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.</p> <p>Para terminar tenemos el control, esta función permitirá controlar de mejor manera las actividades desarrolladas y desglosadas, por los trabajadores, viendo también que estos se apeguen a las normas o reglas establecidas dentro de la empresa, lo cual también ayuda a estar al pendiente de las posibles desviaciones de atención a los planes o proyectos, corrigiendo y reorientando al trabajador para que lo cumpla y se desarrolle de mejor manera y permita un crecimiento lineal, efectuando esos objetivos de la mejor manera.</p> <p>En este centro se verificará y se revisará que todo lo planteado se esté haciendo conforme al planteamiento estructurado.</p>

Cuadro elaborado a partir del texto (Sotomayor, 2009).

Tomar en cuenta un punto importante de esta teoría de la administración clásica, son los principios de la administración de Fayol, en esta ciencia de la administración, basa la mayoría de puntos en leyes o principios, lo cual se empieza a denominar una idea de rigidez al controlar algunos puntos, para esto a continuación se muestra una tabla con los principios mencionados y desglosados por Henry Fayol.

<b>Principio</b>	<b>Explicación</b>
División de trabajo	<p>Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización (Sotomayor, 2009).</p> <p>La división de trabajo permitirá un mejor desempeño en el trabajo, así se puede especializar en su área y entre más</p>

	tenga una especialización mejor será su eficiencia, teniendo en cuenta que no tendrá un acumulo de trabajo.
Autoridad	<p>Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (Sotomayor, 2009).</p> <p>Este punto es importante resaltar, ya que aquí los gerentes tienen que dar esas órdenes pero de una manera que se pueda vincular un contexto de flexibilidad, teniendo en si parte del liderazgo impartido por los jefes inmediatos.</p>
Disciplina	<p>Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones (Sotomayor, 2009).</p> <p>Esto integrantes de la organización tienen que respetar la toma de decisiones, es aquí donde las reglas o los reglamentos internos se tienen que tomar muy en cuenta, permitiendo un ambiente de trabajo, respaldando esos convenios existentes.</p>
Unidad de mando	<p>Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad (Sotomayor, 2009).</p> <p>Estas son esas instrucciones sobre un particular, en casos distintos se puede observar un reflejo de instrucciones a una sola persona para hacer una tarea en específico.</p>
Unidad de dirección	Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.

	<p>Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación (Sotomayor, 2009).</p> <p>Nos damos cuenta que estas operaciones tienen un objetivo en común, es aquí donde los diferentes departamentos colaboran y trabajan en conjunto para cumplir algún plan o proyecto de la mejor forma, coordinando y aprobando decisiones en beneficio del objetivo general que este proponga, involucrando a todos los actores participantes.</p>
Subordinación del interés individual al bien común.	<p>El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera (Sotomayor, 2009).</p> <p>En cualquier empresa u organización el trabajador debe tener una preocupación por los intereses propios sin tener que afectar a los demás.</p>
Remuneración	<p>La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores (Sotomayor, 2009).</p> <p>Esta compensación por un buen trabajo debe de ser equilibrada para todos, teniendo en cuenta que provocará un mejor desempeño laboral.</p>
Centralización	<p>Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza (Sotomayor, 2009).</p> <p>A los gerentes les corresponde esa responsabilidad final sobre los empleados para que estos tengan autoridad, suficiente para ejecutar de mejor manera su labor o alguna tarea que tenga que hacer dentro de su área.</p>
Jerarquía.	<p>La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa (Sotomayor, 2009).</p>

	<p>Esta jerarquía en cualquier organización permitirá un orden total, sobre las funciones y los rangos, creando desde los altos mandos, esto para crear un sistema de respuesta ante alguna problemática, también se tiene en cuenta que este sistema jerárquico permitirá a los trabajadores saber con quién dirigirse si es que tiene alguna inquietud.</p>
Orden	<p>Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas (Sotomayor, 2009).</p> <p>Este orden depende de la fortaleza que tenga el trabajador, siendo eficaz y eficiente en el puesto en el cual se le asigne, siendo el adecuado para aprovechar su potencial.</p>
Equidad.	<p>Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados (Sotomayor, 2009).</p> <p>A cualquier jefe inmediato, le conviene tener un ambiente laboral para que se pueda tener un trabajo fluido y tenga un mejor resultado, esta equidad entre los trabajadores permitirá que ellos sientan una comodidad laboral y sus actividades sean fluidas.</p>
Estabilidad del personal.	<p>Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización (Sotomayor, 2009).</p> <p>Para tener un mejor control de actividades es pertinente tener una estabilidad personal, sabiendo que estará el trabajador con una confianza determinada por no existir una rotación de puesto.</p>
Iniciativa.	<p>Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores (Sotomayor, 2009).</p> <p>También debe de darse esa libertad para poder expresar y desarrollar sus ideas que estén vinculadas a un mejor</p>

	funcionamiento, permitiendo un desarrollo incluso personal dando mejores resultados.
Espíritu de grupo	Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar al espíritu (Sotomayor, 2009). Promover el espíritu en una empresa u organización será parte importante de dar sentido de unión entre los trabajadores, permitiendo una estabilidad laboral, así todos trabajando en equipo sin tener que delegarlo.

La teoría clásica, permite tener en cuenta un enfoque de eficiencia en la organización, haciendo un énfasis en la estructura bien organizada y crear funciones específicas para cada trabajador, implementando un plan jerárquico para cumplir las metas establecidas, siendo así un perfil de control vinculado con remuneraciones que permiten crear una sociedad de trabajo.

En este caso también es necesario mencionar que Fayol tiene unas consideraciones a retomar para esta teoría de administración clásica, una de ellas es la división de trabajo, ya que es algo fundamental para un trabajador y para una organización, dando esa división a partir de la función que se necesite, igual mencionar el tema de la jerarquía, ya que esta permitirá un desempeño más óptimo y se tendrá un control mejor de actividades, dando de igual manera soluciones más concretas al tener alguna duda o dificultad, optimizando el tiempo de gestión, al saber con quién dirigirse o saber quién es el encargado, creando igual un ambiente laboral que vinculado con las multifunciones de cada área, será algo benéfico.

También nos comenta (Gamero, 2019), Henry Fayol, desarrolló la denominada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración, estos

principios también se vinculan con la misma participación gerencial dentro de las empresas, y apoyando su construcción de la misma teoría desde la perspectiva de la globalización.

En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos o ejecutores de tareas) (Gamero, 2019).

### **8.3 Teoría de las relaciones humanas.**

La teoría de las relaciones humanas, es una teoría que tiene como autor principal Elton Mayo (1924-1927), el empieza a construir una teoría que empezará a resaltar esa importancia que tienen los recursos humanos para cualquier organización, reconociendo al mismo trabajador como pieza importante, descartando la idea que el obrero no solo trabaja por la obtención de dinero, sino también tomar en cuenta esas necesidades personales que tiene, vinculando lo social y psicológico, teniendo también en cuenta esos objetivos personales de cada trabajador, buscando la satisfacción social, evaluando esos esfuerzos extra que hace el mismo trabajador para crear un rendimiento mayor estructurado al crecimiento personal, lo que para Elton Mayo, sería esencial tener en cuenta, haciendo participe al mismo trabajador convirtiéndolo en un factor importante al tomar decisiones o evaluar sus mismos esfuerzos.

Ahora nos comenta (Reyes J. G., 2015), que en lugar de que predominen las condiciones humanas y se considere como eje central al hombre, se ha generado un fenómeno contrario: el individuo no siempre ha sido el centro de las comunidades, sociedades y civilizaciones que ha construido y, mucho menos, cuando se trata del ámbito laboral, entonces el hombre se considera como pieza primordial en un trabajo estructurado y planificado como satisfactorio, teniendo resultados a través de esas relaciones interpersonales y haciendo un clima laboral que permita un crecimiento tanto mental, como laboral.

Estar al tanto que esta teoría era un caso contrario a la teoría clásica, ya que esta misma tenía como punto o enfoque la tarea, el especializarse en una área, o de la teoría científica la cual tenía un enfoque de estructura y jerarquía (autoridad), sabiendo ahora que esta teoría de la relaciones humanas, tenía esa necesidad de humanizar esa administración que se llevaba a cabo, creando también una rama de conceptos vinculados con las ciencias humanas<sup>25</sup>.

A continuación se retoman uno puntos de vista que retomo Elton Mayo de acuerdo a (Gamero, 2019).

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal.

Esto quiere decir que la toma decisiones tienen mayor influencia en la misma producción, es así como estos factores decisivos son más respetados que los incentivos salariales.

Renovando un perfil idóneo, que permanecerá como influyente, creando situaciones pertinentes donde cada trabajador generará un nivel de respuesta satisfactorio para el grupo.

2. El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.

Las razones personales se vuelven factor determinante, siendo que los jefes de área se vuelven operarios, lo cual significa que se necesita tener un poco más de empatía laboral, sin privar un ambiente de comunidad sin distinción ni privilegios.

3. La tarea básica de la Administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, con dirigentes democráticos, persuasivos y simpáticos con todo el personal.

En lugar de tratar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe percibir las limitaciones de esa lógica y entender la de los trabajadores.

---

<sup>25</sup> Las Ciencias Humanas es un proceso complejo y multidisciplinario, debido a la naturaleza del campo de estudio: lo humano, busca interpretar los hechos sociales, teniendo sus fundamentos éticos en la interpretación (Gómez, 2013).

4. Pasarnos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social. Nuestra capacidad de colaborar con los otros se está deteriorando.

El poder tener en cuenta el trabajador es competente dependiendo el estilo que este tenga para adaptarse a los nuevos cambios, la misma empresa u organización permitirá ser un conducto viable para capacitar a mismo y ayudar a que el trabajador este en un ambiente estable.

5. El ser humano está motivado por la necesidad de "estar junto", de "ser reconocido", de recibir comunicación adecuada.

La motivación dentro de cualquier organización es factor importante el cual se tiene que desarrollar de forma homogénea, haciendo que los empleados se sientan en una sociedad, convirtiendo el sentido de unión en algo común para ellos, dando remuneraciones por puntualidad, productividad, etc.

Las Relaciones Humanas son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana (Holguín, y otros, 2014), podemos vincular que esta teoría pudo desarrollar una nueva filosofía empresarial, a partir de una necesidad de crecimiento global, se ocupa contrarrestar esa fuerte tendencia de la deshumanización hacia los cientos de trabajadores que estaban en fábricas, empresas y organizaciones.

Nos comenta (Holguín, y otros, 2014) que las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento, en este caso podemos ver que esta teoría hace énfasis en el comportamiento del ser humano, basados en hábitos de la administración clásica desarrollada por Henry Fayol, tomando ahora en cuenta el mecanismo de una nueva sociedad implementando ética moral para los trabajadores, sabiendo que existe ese conflicto social, sobre la incompatibilidad

entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados. No se dan muy bien ambos, especialmente cuando la preocupación exclusivamente por la eficiencia sofoca al trabajador (Gamero, 2019), al ver y tener en cuenta las mismas habilidades que tiene el trabajador se podrá desarrollar de una manera eficiente en su misma área, desglosando los incentivos personales para que crear un vínculo de conocimientos hacia los demás, y tomando en cuenta esas relaciones personales, si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura (Holguín, y otros, 2014).

- El experimento de Hawthorne.

Este experimento es parte de esta teoría, ya que tenía como principal objetivo investigar las causas de la alta rotación de personal y problemas en los procesos productivos, esto en la fábrica de textiles en Filadelfia (EE.UU), liderado por Elton Mayo en 1923, todo este experimento empieza por introducir un período de descanso de 15 min y servicios de enfermería para atender a los trabajadores, este experimento tenía que ayudar a construir esa relación entre las condiciones físicas del mismo ambiente laboral incluyendo también, el desarrollo de los trabajadores, haciendo un peculiar enfoque en ese efecto.

Las condiciones que tenían para laborar y como estas tenían efecto en la misma producción, hicieron que los investigadores modificaran varios aspectos, dando resultados inmediatos, en los comportamientos y en la línea de producción, generando una respuesta positiva a su planteamiento.

Nos comenta (Romero, 2011), que los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación, la cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional; sus causas son más profundas, como revela la experiencia de Hawthorne, a partir de la cual, Elton Mayo empieza a desarrollar dicha teoría, como resultado de la experiencia de Hawthorne, se verificó que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al

azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Estas aportaciones permiten que la misma teoría de las relaciones humanas, ponga en realce el tema que se tiene sobre las necesidades personales y sociales, mejorando de tal manera esa percepción que se tenía incluso marcada por las teorías clásicas y científicas, que consideraban al trabajador como una herramienta de producción, y ahora con este experimento y los hallazgos de Elton Mayo, se genera un genuino interés por los seres humanos llamados maquinas vitales, Elton Mayo comenta que “las Relaciones Humanas es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes o cualquier persona con un rol administrativo formal, interactúan con sus subordinados (Romero, 2011), la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critican con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc., (Chiavenato, 2006).

Sabiendo lo anterior también es importante retomar lo que nos comenta (Holguín, y otros, 2014), que quizá parezca que los seguidores de la escuela de las relaciones humanas se preocuparon exclusivamente por el bienestar y la felicidad de los trabajadores y se olvidaron de que este aspecto no es la función principal de la empresa, sino producir bienes y generar ganancias, teniendo en cuenta que la satisfacción en el ejercicio de actividades laborales, técnicas o profesionales es un fenómeno que a lo largo de la historia del ser humano (Romero, 2011), siendo que las relaciones humanas son las encabezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, (Holguín, y otros, 2014), la misma teoría de las relaciones humanas tiene en cuenta varios aspectos, en principal como podemos observar, es ver la importancia del ser humano dentro de la empresa u organización, humanizando cualquier sistema, para que este tenga incluso un mejor rendimiento,

además de los cambios positivos en la forma de percibir y tratar a los empleados, los estudios de Hawthorne permitieron que muchas teorías se desarrollaran a la luz de sus resultados (Reyes J. G., 2015).

Esta teoría destaca que una organización se tendrá que adaptar a un sistema donde la parte humana sea la más importante, donde el mismo trabajador se sentirá realizado y con bienestar mayor, relacionando esa satisfacción con un comportamiento adecuado dentro de las áreas en las cuales se va a desarrollar.

#### **8.4 Teoría de la burocracia.**

Esta teoría burocrática se desarrolla por Max Weber (1864-1920), él fue un sociólogo y economista político, procedente de Alemania, donde empieza a tomar en cuenta los procesos burocráticos para hacer más eficiente a la misma organización, vinculando una línea bien definida de una autoridad remarcada, teniendo en cuenta esas reglas estipuladas para un buen funcionamiento, con reglamentos claros, que serán obedecidos estrictamente.

El modelo burocrático de Max Weber describe el funcionamiento de las grandes organizaciones y examina la burocracia como un tipo de organización en las sociedades industriales modernas (Silva, 2002).

El tema de una teoría enfocada a un funcionamiento más estructurado y más controlado se vuelve un tema relevante para las organizaciones, el tener una experiencia para un cargo le permite a esta teoría hacer nombramientos que serán motivacionales, este modelo burocrático empieza a considerar a cualquier organización como un sistema de autoridad, la burocracia es, en primer lugar, una organización de carácter formal, cuyas relaciones se establecen a través de normas o reglas legales, escritas y exhaustivas, que contribuyen a definir la estructura. (Ortiz & Rueda Armengont, 2009), ahora sabemos que la burocracia está relacionada con el mismo desenvolvimiento del estado moderno, algo que pasa durante la creación de dicha teoría.

Para esto nos comenta (Castilla, 2015), que la burocracia es central en su modelo de dominación política, el proceso de concentración de los medios administrativos va de la mano del proceso de burocratización del gobierno, haciendo que la teoría burocrática se viera reflejada en los sistemas gubernamentales para que ellos tengan un mejor control dentro de la misma sociedad, sistematizando los procesos, haciendo que cualquier iniciativa que este tenga sea un proceso por el cual se pueda tener una mejor inspección, ligando estos procesos con situaciones de transparencia y autoridad.

Esta autoridad va a dar las órdenes necesarias para el control de las actividades y que estas mismas se puedan desarrollar en tiempo y forma, delimitando rigurosamente los espacios y los recursos para poder llevarla a cabo, esto claro tendrá como consecuencia un cumplimiento continuo, asegurando que este sistema estructurado burocráticamente, tenga un nivel de eficiencia fluida.

Teniendo en cuenta lo que nos menciona (Ortiz & Rueda Armengont, 2009), “ la división y especialización del trabajo es un requisito del funcionamiento eficaz y eficiente de cada puesto de trabajo, que permite asignar las responsabilidades de los empleados y facilita la no interferencia entre diferentes tareas”, será necesario saber que esta especialización es una forma correcta de mejorar el rendimiento de un trabajador, así el aprovechará al máximo su potencial , y se obtendrán mejores resultados.

La teoría burocrática retoma el tema de la jerarquía, ya que los puestos laborales establecerán sus estructuras a partir de niveles de autoridad, estos estarán claramente delegados por los representantes de la organización y serán los encargados de mejorar y estructurar las formas de trabajo, además podrán tener subordinados que harán trabajos específicos, basando criterios de acuerdo al nivel de complejidad del puesto a desarrollar, también nos comenta (Erra, 2001) que la jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas, retomar también a (Weber, 1969), que la retoma como la jerarquía

funcional y de la tramitación, es decir, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores, sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior, entonces esta burocracia está fundada en un sistema organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y existe la posibilidad de apelar una decisión de una instancia inferior ante una superior (Castilla, 2015).

Se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño (Erra, 2001), es algo que dentro de la teoría tenía que empezar a dar respuestas al “¿Porque la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes?”, esto también se puede vincular con la complejidad de las nuevas grandes industrias desarrolladas por el avance globalizado en todo el mundo, haciendo una organización capaz de caracterizar de la mejor forma un ejemplo de eficacia y cumplimiento de metas y objetivos.

Ahora para complementar un poco más de lo que Max Weber quiere dar a entender veremos el tema del liderazgo algo que es de suma importancia para que esta teoría se lleve a cabo, sabiendo que para obtener un papel jerárquico hay que saber liderar, para tener resultados más estructurados, por lo tanto (Petrella, 2007) nos comenta que la acción del burócrata se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad de su gestión, su tendencia a encarar lo rutinario y la centralización muy fuerte de su autoridad, esta misma tiene que ver con la parte del buen liderazgo, y de cómo la burocracia, por su tendencia a crear camarillas privilegiadas, rechaza el control del sistema parlamentario, no acepta que sus líderes provengan de este órgano y tratará de reducir sus capacidades (Castilla, 2015), esto permite también que los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona (Erra, 2001).

Es importante visualizar que las características que estructuralmente son influenciadas por factores unidos al comportamiento humano que no se toman en cuenta, lo importante para el conocimiento científico social está en las manifestaciones culturales, en el desarrollo humano que construye a la historia (Castilla, 2015).

### **8.5 SEDECO Entre las teorías.**

Ahora que hemos visto como las teorías tienen una variedad de ideas, relacionaremos en cual se encuentra la Secretaria de Desarrollo Económico, comenzando con la primera vinculación, para mi percepción y la más relacionada con las condiciones existentes es la teoría científica, ya que esta teoría tiene como objetivo principal, es ver y analizar esas causas y consecuencias de las acciones implementadas dentro de la metodología de trabajo y las áreas conformadas por la secretaria, se analizan algunas acciones implementadas para poder adaptarlas de la mejor manera y que estas funcionen de una manera más eficiente, recordando también que esta teoría toma en cuenta que entre más prosperidad exista mayor será el resultado, y así en varias ocasiones se observó dicho funcionamiento, buscando prosperidad laboral entre las áreas haciendo varias actividades que buscaban un resultado favorable para buscar esa productividad correcta y eficaz.

También esta teoría de la administración clásica, retoma que cuando un trabajador no alcanza sus metas o no rinde en su área este se capacita o se cambia, sin ningún castigo y rebajo salarial, para que el sienta una comodidad dentro de la empresa y se desarrolle en alguna otra área aprovechando sus diferentes potenciales, lo cual en varias ocasiones, se observaba que habían cambio de puestos en las diferentes áreas, esto para que se fueran empapando de las diferentes actividades realizadas y se pudiera identificar dicha área en la cual el trabajador embonaría de la mejor manera, buscando tener un rendimiento más sofisticado, en este caso, se puede visualizar que la secretaria enfoca su atención en esos conflictos existentes y permite trabajar estrategias que serán las que solucionen futuras situaciones similares, diseñando, planes estratégicos.

## **8.6 Definición de Clima Organizacional.**

El clima organizacional empieza a abarcar las condiciones organizacionales específicas, esto claro con respecto a la percepción común del individuo, esta percepción es generada por situaciones que claramente involucraran a la empresa u organización, para esto nos comenta (Solarte M. G., 2009), el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960, a partir de esto podemos empezar a estructurar que este concepto tiene una presencia significativa, este mismo se desarrolla a partir de una idea del que el ser humano se desenvuelve en ambientes, por lo tanto las organizaciones se vuelven un entorno de desarrollo.

El clima organizacional de acuerdo con (Solarte M. G., 2009) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores, para (Noboa, 2009), llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización.

El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización, ahora nos comenta (Moreno, 2012), que el clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Ahora podemos tener un mejor panorama sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta que se habla de una percepción de la organización y su funcionamiento interno, al ver como su medio ambiente se desarrolla, viéndolo desde un sistema funcional que será relacionado con varios factores de gran importancia y relevancia en su mismo funcionamiento, igual nos dice (Grees, 1976) que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Este clima organizacional se empieza a volver un factor importante en el nuevo desarrollo empresarial, es por eso que la misma importancia de contribuir con un concepto que pueda fundamentar lo que se empieza a desarrollar dentro de la empresa, también es necesario retomar a (González H. E., 2010), El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

También será necesario entender que en la actualidad las organizaciones compiten por tener un mejor funcionamiento, optando por herramientas tales como la capacitación, gestionando de mejor manera el personal, optimizando recursos, implementando prácticas que ayuden al desempeñarse de mejor manera teniendo en cuenta que será una manera viable, sin tener en cuenta que todos estos aspectos son relacionados con el mismo clima organizacional, además en el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual (Melo, 2018), analizar que este clima organizacional es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal y su relación entre ellos, lo cual determinará en su forma de laborar, vinculando su bienestar laboral<sup>26</sup>, y el compromiso con sus actividades.

El ambiente laboral, también denominado clima organizacional, demuestra, a través del tiempo, el interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (percepción del ambiente laboral) hasta las percepciones integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional (Melo, 2018), esta relación existente entre clima laboral y ambiente laboral fortalece el estudio que se tiene ante el mismo comportamiento interno de

---

<sup>26</sup> El bienestar laboral, por cuanto se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial. (Hernández G. C., 2003).

los trabajadores, dando un mejor referente de estudio enlazando también ese bienestar laboral, creando un factor importante ante el comportamiento de los recursos humanos existentes dentro de la organización, para esto nos comenta (Guevara, 2018), que la gestión del clima organizacional, constituye en la actualidad, un compromiso y una responsabilidad compartida entre quienes administran las organizaciones y el talento humano que laboran en ella. Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en la gestión y satisfacción en el desempeño, para esto se vuelve importante el tener un concepto sobre el clima organizacional que pueda dar a entender dicha importancia, ya que un clima organizacional adecuado como se comentó con anterioridad puede generar una mayor eficiencia laboral, trabajando los recursos y mejorando las interacciones entre los trabajadores de la organización, permitiendo una fluidez de actividades, creando un sistema funcional de trabajo, además la gestión del capital humano, es un asunto importante para las organizaciones en nuestros tiempos, independientemente del tamaño, sector o actividad económica que desarrolle la organización (Melo, 2018), todos estos factores construyen un clima organizacional práctico.

Retomando a (Moreno, 2012), el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano<sup>27</sup> de una organización, ahora nos dice (Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016), que este clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Ahora uniendo estos conceptos podemos decir que el (CO)<sup>28</sup> es un fenómeno que va creciendo dentro de los sistemas de cualquier índole, donde la motivación se convierte en factor de comportamiento, que tendrá consecuencias sobre la

---

<sup>27</sup> El talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios; además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso (Correa, 2007).

<sup>28</sup> (CO), Por sus siglas mejor llamado como "Clima Organizacional".

productividad, la satisfacción y el cumplimiento de las metas y objetivos que estas tengan, volviéndose una variable relevante para mejorar gradualmente.

### **8.5 Individualidad, Individualismo y trabajo en equipo.**

Para (Beites, 2018), un nuevo sentido de individualidad propio del hombre: la individualidad como “irrepetibilidad”, viéndola como la misma personalidad de un individuo lo cual lo va distinguir singularmente de los demás, la individualidad de acuerdo al diccionario del español en México, sería cualidad de ser individual; cualidad de alguien o de algo de ser un individuo, separado, autónomo e independiente, con características, funciones o necesidades propias de él y no de otro, aunque haya mucha semejanza; conjunto de características de todo tipo que cada ser posee y que lo hacen distinguirse de los demás, sabiendo que eso dentro de una organización el poder identificarlo potencializará que el trabajador se enfoque en algo en lo que es o será muy bueno, dependiendo de esas actitudes que él va a desarrollar dentro del puesto de trabajo, creando un perfil funcional dentro de esa área, haciendo su labor con una especialidad que lo va a caracterizar de los demás.

La individualidad no es un “carácter<sup>29</sup>” más, sino un “momento” primariamente constitucional: aquel momento por el que toda sustantividad es radical, determinada e irreductiblemente “esta” sustantividad (Beites, 2018), para esto es notable comentar que el trabajador no debe excederse de esta individualidad, sino también en su capacidad de trabajar en equipo, vincular un poco cualidades tales como el saber escuchar y valorar el esfuerzo de los demás, formando una colectividad.

El saber tomar decisiones que sean en beneficio del equipo también tiene que tener un poco de individualidad, además ayuda a buscar esa creatividad y flexibilidad para la implementación de nuevas ideas, creando un conjunto de decisiones que serán fundamentales para un mejor trabajo, sabiendo que la toma de daciones en una organización, deberá llevar un sentido de trabajo en equipo o mayormente llamado

---

<sup>29</sup> Conjunto de rasgos, cualidades o circunstancias que indican la naturaleza propia de una cosa o la manera de pensar y actuar de una persona o una colectividad, y por los que se distingue de las demás.

decisiones de grupo, conllevando una responsabilidad conjunta que va a considerar algunas necesidades individuales y grupales del espacio en el cual se desarrolla.

Para (Sánchez, 2004) la individualidad como una propiedad de la estructura formal general de una cosa o de un algo, y en ese caso la individualidad es una pura forma vacía que pertenece como tal a cualquier ente a título de perfección o carácter de incomunicabilidad, que es justo lo propio del supuesto, pero también tener en cuenta que dentro de cualquier organización, la parte más pequeña a la que se puede hacer referencia, es el trabajador, el cual demostrará esa individualidad que lo va a separar de los demás y va a dar una identificación propia, se va formando un factor importante para la misma selección de labores dándole un puesto donde su desempeño será el correcto y las tareas o actividades que se le deleguen, tendrán la referencia de que serán ejecutadas de la mejor manera.

Ahora también será importante resaltar el tema del individualismo<sup>30</sup>, el cual se vuelve un problema para cualquier organización para esto comenta (Reyes A. A., 2014), que en conjunto con el consumismo, el reforzamiento de estereotipos e imaginarios sociales a través de diversos medios, la neurastenia que se vive, y otros, afectan las relaciones sociales y se vuelven un factor determinante en el mismo funcionamiento de un área en específico, sabiendo ahora que el mismo individualismo como consecuencia que trajo la misma modernidad a la vida de las grandes ciudades, al ser una opción de crecimiento propio, se incrusta un sentimiento de auto gestión y no permite una conexión con los demás trabajadores cerrando un trabajo en conjunto.

Retomando el tema nos dice (Zubieta, 2004), que el Individualismo es un conjunto de creencias, valores y prácticas culturales en el que los objetivos individuales predominan sobre los grupales, eso crea una autonomía intelectual que será también, un limitante al querer que el trabajador pueda mantener una relación laboral positiva, y sea pertinente asociar varias cuestiones para mantener un clima

---

<sup>30</sup> Tendencia de una persona a obrar según su propia voluntad, sin contar con la opinión de los demás individuos que pertenecen al mismo grupo y sin atender a las normas de comportamiento que regulan sus relaciones.

organizacional funcional, donde todos los trabajadores se sientan en un ambiente de unidad y desglosen de mejor manera sus diligencias laborales.

Este individualismo está influyendo en los objetivos de la organización debilitando la actividad profesional, también es necesario retomar lo que nos dice (Fernández, 2021), que el individualismo sería una concepción de la vida según la cual cada uno tiene su propia forma de manifestar su humanidad, y que es importante descubrir para vivir de acuerdo con ella, y no conformarse con un modelo impuesto desde fuera, por la sociedad, por la generación previa, o por una autoridad política o religiosa, creando así un punto de vista que también puede fortalecer el pensamiento y el crecimiento lineal de un trabajador, esforzándose cada día más por cuenta propia, fortificando un vínculo con la empresa u organización.

Ahora caso contrario de lo que es trabajar en equipo, pero para esto nos retomaremos a (Tovar L. A., 2010), el cual no dice que este trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, podemos empezar a ver que este concepto tendrá gran importancia en cualquier organización, las organizaciones que son públicas o mejor dicho están vinculadas con el sector público tiene que tener en cuenta dicho concepto, esto para que su rendimiento sea el adecuado, ya que el mismo trabajo en equipo trae consecuencias tales como el liderazgo compartido, una consecuencia que será benéfica para las demás áreas de trabajo ya que como se dice con anterioridad se contagia un liderazgo laboral.

Para (Torrelles, 2011), el trabajo en equipo se vuelve una competencia laboral, ya que se impone a la individualización laboral, las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo, es importante resaltar que básicamente cualquier organización está conformada por un grupo de personas, y estas formarán los diferentes departamentos o áreas, las cuales realizarán un trabajo en específico,

es por eso que deben de trabajar en equipo en pro de un objetivo general, el cual beneficiará a todos los que conforman dicho equipo de trabajo.

A continuación se presentan las cuatro fases del trabajo en equipo explicadas por (Blanco, 2005).

1. **Iniciación:** En ella la madurez profesional es baja y los miembros del equipo no suelen tener claros los objetivos del mismo y cuál va a ser su contribución a los equipos.

Esta madurez grupal suele tener mayor impacto en áreas donde se ha desarrollado un clima laboral efectivo, este es representado a través de tener un control de situaciones internas y las mismas se resuelven con opiniones y acciones donde todos participen.

2. **Orientación:** La madurez profesional del equipo va aumentando lentamente a medida que se van desarrollando sus competencias.

Esta claramente se tiene que ir construyendo con aspectos laborales que permitan un desarrollo intelectual, sin pensar en ese individualismo que será un factor que no deje que la orientación sea correcta, y las competencias no se desplieguen de acuerdo con los objetivos.

3. **Clarificación.** Durante esta fase comienza el desarrollo de sentimientos de confianza y respeto hacia los demás integrantes del equipo y sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del equipo y el sentido de pertenencia al mismo, haciéndose la comunicación más directa y fluida.

Es donde los objetivos tienen esa claridad unificada en masa, siendo así una forma de entender de qué se trata el trabajo o el proyecto a desarrollar, beneficiando no solo al área donde se labora sino también al resto de las áreas existentes, contagiando una simplicidad de labores.

4. **Integración.** Los integrantes del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos.

Esta se podrá conseguir después de tener una relación laboral que cumpla y satisfaga las expectativas del trabajador, compartiendo las necesidades y haciéndolas grupales, poniendo atención a los indicadores de satisfacción, a partir de ahí esa integración será constante.

Para esto (Ruiz, 2009) , nos dice que la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y no de forma individual o competitiva.

Se empieza a ver el trabajo en equipo como una necesidad empresarial u organizacional, se transforma en una herramienta necesaria para un mejor control de las actividades laborales, además fomenta valores en los trabajadores y ayuda a fortalecer actitudes de cambio en beneficio tanto propio como grupal.

Para que el trabajo en equipo sea efectivo, sus miembros deben asumir una serie de habilidades:

- Complementariedad: Aquí cada miembro dominará una parte específica del trabajo a realizar, complementando a los demás.
- Coordinación: Los trabajadores tendrán un vínculo estrecho con el líder o jefe inmediato organizando a cada miembro de la mejor manera para sacar el trabajo adelante, cumpliendo las metas u objetivos.
- Comunicación: Para tener un trabajo en equipo efectivo se tendrá que mantener una comunicación fluida, esencial para coordinar de mejor manera las actividades a realizar y estas se puedan ejecutar con precisión.
- Confianza: Esta confianza permitirá a los trabajadores tener un mejor vínculo con los demás haciendo las actividades, sabiendo que se tendrá un resultado favorable, aumentado la productividad y mejorará el clima organizacional, y provocan la colaboración continua.
- Compromiso: Todo trabajador se comprometerá a dar lo mejor de sí mismo, haciendo las actividades que le corresponden para obtener un trabajo fluido y justo.

Nos comenta (Gantiva, 2019), que el trabajo en equipo se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales, y aporta en gran medida al mejoramiento de la prestación de algún servicio, donde la tarea que realiza el trabajador además de hacerla también debe poseer altos estándares de calidad<sup>31</sup>, incluso saber que existen capacitaciones para que esta habilidad de trabajar en equipo sea parte de los trabajadores, sabiendo que se tendrán recompensas favorecedoras para todos.

El trabajo en equipo ayudará incluso a brindar a los clientes mejor atención, que en el caso de una secretaría tal como la de Desarrollo Económico, será un gran factor para que los procesos no sean tan burocráticos, y permitan una fluidez en los mismos, gestionando así un mejor rendimiento, además el equipo de trabajo se basa en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros (Drucker, 2003).

Estas variables son claves para que se tenga un trabajo en equipo, como un control de situaciones internas como externas, coordinando a los integrantes de la empresa para que estos participen al realizar cualquier tarea, estos factores son imprescindibles para que el resultado final se de en el tiempo adecuado y sea de calidad; sin embargo para lograr la integración de todos se debe trabajar de manera sincronizada tanto con los conocimientos que cada una de las personas tiene y la formación que la empresa brinda para que los resultados mejoren (Gantiva, 2019).

El trabajo en equipo y el individualismo son características humanas particularmente interesantes porque a pesar de ser antónimos, ambos son universalmente valorados y su importancia para la sociedad se considera algo en común (Latham, 2021), circulando estos dos términos podemos decir que la forma correcta para tener un ambiente laboral controlado sería tener un balance sobre las dos, siendo cualidades para para motivar al trabajador, las cuales traerán, como consecuencia el cumplimiento de los objetivos tanto personales, como institucionales.

---

<sup>31</sup> De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, “estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”.

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

## **CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS, SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

### **10. Diseño de instrumentos.**

A continuación se muestra el diseño de las preguntas para la encuesta de satisfacción laboral, se menciona que se adjunta en anexos el diseño elaborado en Google Forms, ya que fue la herramienta utilizada para su aplicación.

La encuesta, es una técnica que recoge datos, la cual se empieza a convertir en una herramienta fundamental para estudiar situaciones específicas, es por eso que Google Forms, es el instrumento ideal para este análisis social.

El porqué del uso de este formulario, se inicia, con una adaptación a la problemática existente sobre la pandemia y todo lo que trae consigo misma, abriendo una posibilidad de encontrar nuevas herramientas virtuales amigables con los usuarios, que permitirá una interacción fácil y viable, asimismo cabe mencionar que la información recabada, se podrá consultar de manera inmediata, creando así un mejor análisis.

Esta encuesta está dirigida a entender ese comportamiento de los que laboran dentro de la secretaría, cabe mencionar que el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta, es autónomo, vinculando algunos conceptos y citándolos en el desglose mismo.

#### **Encuesta de Satisfacción**

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación, que tiene como finalidad medir los niveles de satisfacción con los trabajadores que laboran dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Para esto considero que su participación es determinante para el logro del trabajo, por lo que solicito veracidad en sus respuestas tomando en cuenta que la información, es totalmente confidencial, y anónima.

1. Área en que labora.
  - 1.1. Turismo.
  - 1.2. Museo virtual de Pachuca.
  - 1.3. Desarrollo Económico.
  - 1.4. Coordinación administrativa.
2. Género.
  - 2.1. Femenino.
  - 2.2. Masculino.
3. Edad.
  - 3.1. Respuesta: \_\_\_\_\_.
4. Estado Civil.
  - 4.1. Soltero / a.
  - 4.2. Casado / a.
  - 4.3. Divorciado/a.
  - 4.4. Unión libre.
5. Nivel de estudios.
  - 5.1. Secundaria.
  - 5.2. Media Superior.
  - 5.3. Superior.

Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Tengo claridad sobre las funciones que desarrollo en mi área de trabajo.					
El responsable de mi área delega eficazmente las funciones de responsabilidad					
En una escala del 1 al 10 seleccione, el agrado que tiene hacia su trabajo	Escala del 1 al 10.				
Desde su punto de vista, posee las competencias que las actividades de su puesto le demandan					

¿Se siente bien en su trabajo?					
Se interesa su supervisor, jefe inmediato o alguien más del trabajo, por sus intereses personales y profesionales					
Dadas las funciones que desarrollo, En una escala del 1 al 10, qué tan justa es la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe.					
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas, entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento					
Recibe en tiempo y forma la información que requiere para su trabajo					
Sus compañeros y usted se apoyan para servir al usuario.					
Se siente satisfecho con la forma de trabajar de su jefe inmediato.					
La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la secretaría es suficiente.					
Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.					
Existe confianza entre los colaboradores de su equipo de trabajo					
Califique en una escala del 1 al 10 la autonomía que tiene al tomar decisiones.	Escala del 1 al 10.				
Hay congruencia entre las actividades solicitadas y el tiempo laboral.					

Recibe información en tiempo y forma sobre las actividades y eventos de la Secretaría de Desarrollo Económico.					
Dentro de la secretaría de Desarrollo Económico existen espacios que posibiliten discutir temas de interés para el personal.					
¿Qué haría usted para mejorar el desempeño de la Secretaría de Desarrollo económico?	Respuesta Abierta.				
Tiene alguna sugerencia sobre alguno de los siguientes temas (Instalaciones, Horarios, Prestaciones, Liderazgo, Ambiente Laboral).	Respuesta Abierta.				

## 11. Aplicación de Instrumentos de Investigación.

A continuación se presenta el análisis de información de la encuesta de satisfacción aplicada a los trabajadores de la Secretaría de Desarrollo Económico, en el periodo 03/febrero/2021 al 10/febrero /2021, esto para visualizar los niveles de satisfacción, y nos guíe a dar respuesta a la pregunta “¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la SEDECO y qué relación tienen con el clima organizacional?”.

La aplicación de la encuesta de satisfacción laboral, se desarrolló en dos etapas, la primera se empezó a ejecutar a partir del 20 de enero del 2021 al 03 de febrero del 2021, pidiendo los permisos necesarios con las áreas dentro de la SEDECO Pachuca, para poder aplicar dicha encuesta, solicitando al Secretario de Desarrollo

Económico Ricardo Rivera Barquín, su apoyo para que todas las áreas sean partícipes y que los trabajadores fueran incluso notificados de dicha aplicación, explicándole los beneficios que tendría el desarrollar este tipo de actividad dentro de la misma secretaría, creando un espacio de intervención, que será necesario para la creación de algún plan estratégico para modificar o mejorar, algunos puntos en cuestión, teniendo un apoyo total del secretario Ricardo Rivera y de la licenciada Veyra Viveros Lara encargada del Coowork distrito innovador, dándome incluso un espacio para la aplicación de las encuestas.

Debido a la pandemia se tuvo que modificar su aplicación de las encuestas de satisfacción laboral, aplicando dicha encuesta de manera virtual apoyándome de la herramienta Google Forms, es ahí donde se parte de la segunda etapa de aplicación, comenzando el mismo 3 de febrero del 2021, aprovechando el espacio de aplicación de encuestas para digitalizar esa encuesta y poder enviarla a los trabajadores a través de un link y un código QR<sup>32</sup>, para que desde su dispositivo móvil, ya sea celular, Tablet, laptop o computadora de escritorio, le permitiera acceder a la encuesta virtualmente y contestarla, haciéndome llegar las respuestas de manera casi inmediata.

La aplicación de la encuesta debido a la pandemia, tuvo que tener un ajuste, pero este ajuste tuvo efectos positivos, dándome la oportunidad de conocer una herramienta tal como Google Forms, creando un acceso directo con las respuestas, enviando incluso notificaciones a mi celular, de quien y cuantos han contestado la encuesta, dándome un balance de resultado, graficando incluso las respuestas obtenidas, proporcionándome la oportunidad de tener una mejor interpretación de los resultados, resaltar también que el día, 10 de febrero del 2021, fue el último día de tolerancia para poder responder la encuesta, al ponerle a la herramienta que no se admitían más respuestas en automático vinculando mi correo electrónico me llegó un documento en el cual me daban los resultados finales, este se podía descargar en varios formatos ( Word, Excel, Power Point, Pdf.), dependiendo de mí

---

<sup>32</sup> El Código QR es un código bidimensional, fácilmente identificable por los tres cuadros ubicados en las esquinas superiores e inferior izquierda. Puede contener información de caracteres alfanuméricos, símbolos, Kanji, Hiragana, Katakana, códigos binarios y códigos de control (Argote, 2016).

el descargar alguno para la visualización de dichos resultados, creando una carpeta en Google Drive, para su manipulación algunos aspectos, (graficar el nivel de respuesta, visualizar resultados por pregunta, visualizar los resultados por participante, etc.).

Mencionar que la muestra de participantes, creció de 12 a 40, esto por el apoyo de los representantes de las áreas existentes dentro de la SEDECO Pachuca, enviando la encuesta en grupos donde los trabajadores iban de manera presencial , y dejando un código QR escaneable en las puertas principales, así se les daba oportunidad de poder contestarla con diferentes opciones, también saber que el Secretario de Desarrollo Económico de manera personal pide a los trabajadores participar en dicha dinámica.

## **12. Sistematización y análisis de la información.**

Respecto al área en la que se desempeña, se preguntó lo siguiente:

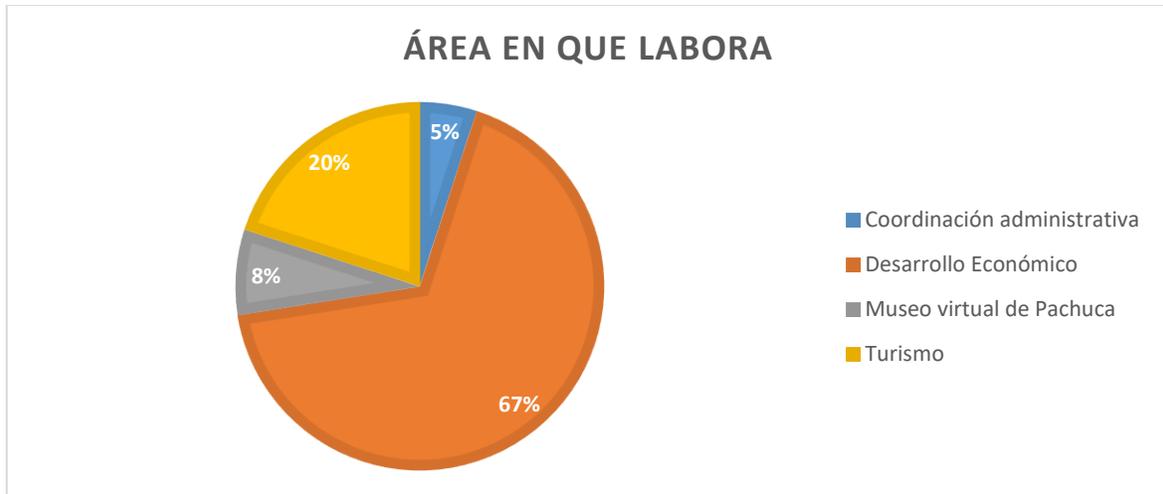
### **Área en la que labora:**

\*Marca solo un ovalo.

- Turismo
- Museo Virtual de Pachuca
- Desarrollo Económico
- Otro:\_\_\_\_\_

En la aplicación de la encuesta los resultados obtenidos fueron que, 8 personas son de turismo lo cual equivale al 20%, del museo virtual de Pachuca son 3 personas lo

cual equivale al 8 %, de Desarrollo Económico son 27 personas lo cual equivale al 67%, y de otros (Coordinación administrativa), fueron 2 personas lo cual equivale al 5%.



Como se puede señalar, dentro de la SEDECO Pachuca, predomina el área de desarrollo económico con un 67%, teniendo en cuenta que esta área es general, y las demás son descritas como áreas complementarias, visualizando que estas áreas son creadas de acuerdo a las necesidades que se van desarrollando.

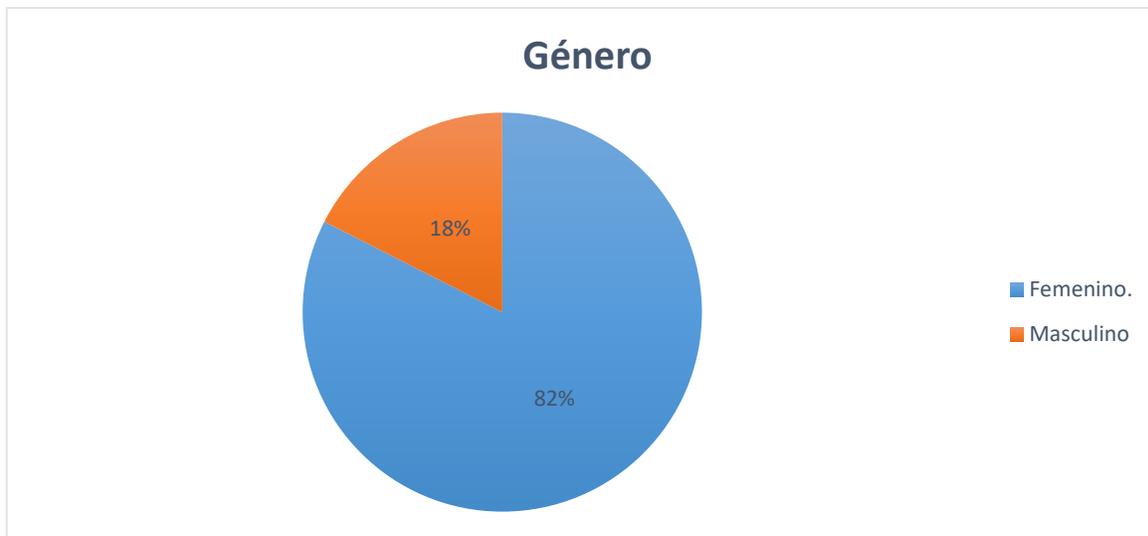
Las áreas de trabajo ayudan a cualquier institución a tener un mejor rendimiento, cada departamento será visualizado de acuerdo a su necesidad incluso ayuda a optimizar algunas actividades.

Respecto a género se obtuvo lo siguiente:

**Genero:**

\*Marca solo un óvalo.

- Femenino.
- Masculino.



En esta parte de género los resultados obtenidos fueron que 7 son hombres lo cual que equivale al 18% y 33 son mujeres lo cual es un equivalente al 82%.

Como se puede señalar el porcentaje mayoritario es del 82%, esto se puede vincular con lo que nos dice (Ryde, 2017) "En América Latina y el Caribe y Europa son las regiones donde más ha aumentado la participación de la mujer en cargos directivos, claramente lo podemos demostrar con lo anterior mencionado donde el porcentaje mayoritario es correspondiente a las mujeres.

Cada vez son más los estudios que demuestran la relación que existe entre igualdad de género y crecimiento del Producto interno Bruto (PIB), además de la relación que existe entre diversidad de género en la cargos directivos de nivel superior y mejores resultados empresariales.

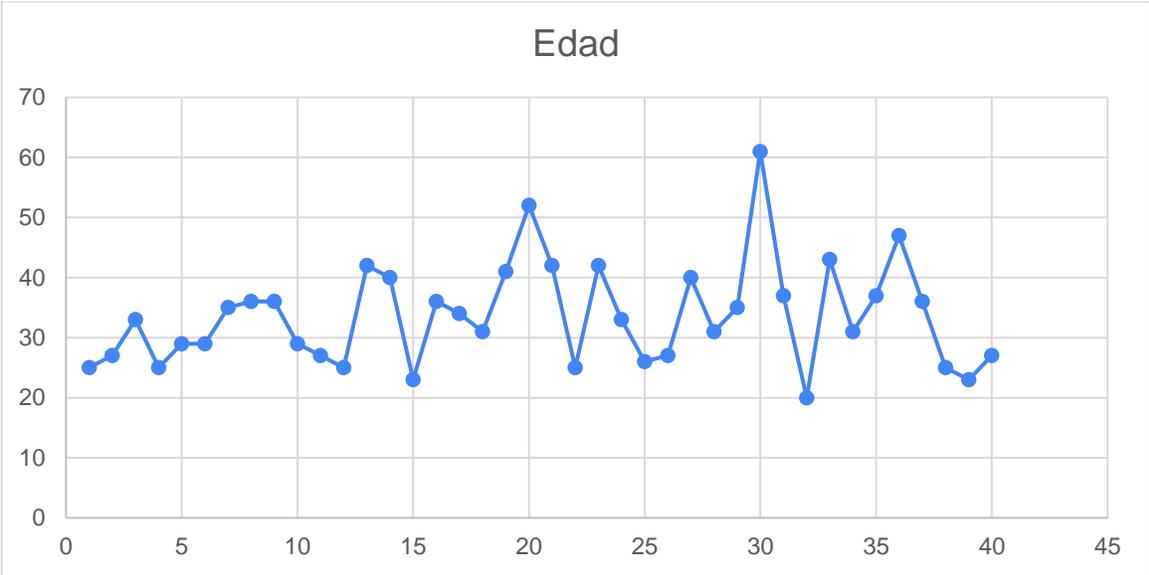
Ahora vemos que en este caso esta igualdad de género está permitiendo a las empresas o secretarías, tener una captación de talento, que será fundamental para el crecimiento de la misma, siendo así un factor clave que accederá un desglose de responsabilidades tomando en cuenta sus habilidades.

Además podemos visualizar que en los últimos años la participación de la mujer en el sector empresarial tanto público como privado, es cada vez mayor, creando esa competitividad laboral, registrando un mayor rendimiento de cualquier organización cuando esta se permite dicha participación, estos argumentos a favor de la mujer

en la participación en las empresas o secretarías, ayudan a que este tema tenga también un carácter prioritario, en este caso dentro de la SEDECO Pachuca, se retoma y se toma en cuenta creado así un mejor rendimiento, permitiendo un desglose de igualdad y rescate de talento, cumpliendo de mejor manera actividades esenciales y potencializándolas cada vez más.

Ahora en la pregunta de edad se obtuvieron los siguientes resultados:

Edad: \_\_\_\_\_.



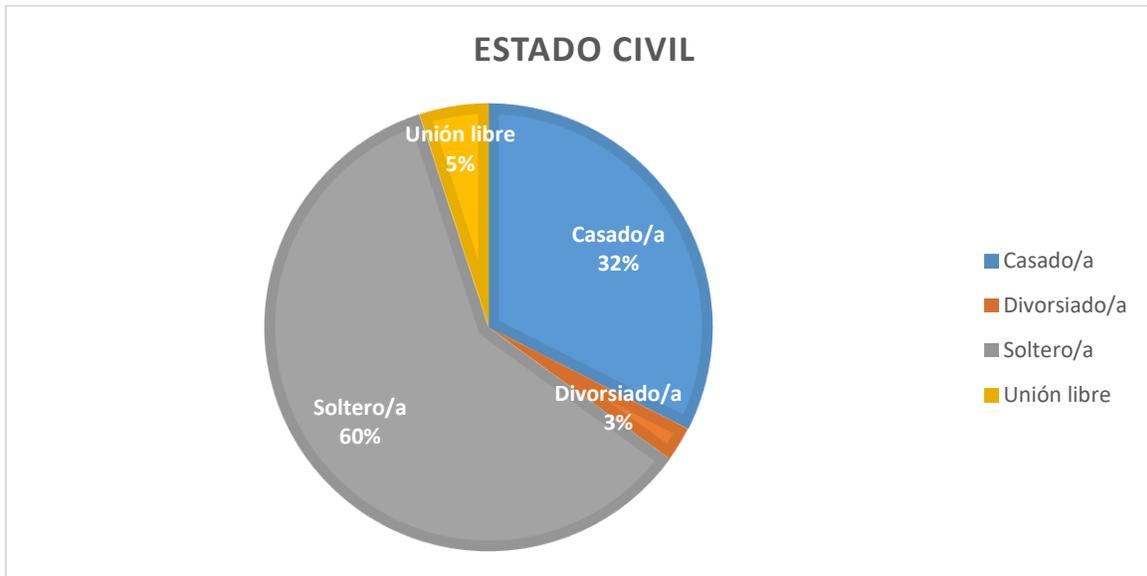
Las edades varían entre los 25 años y los 37, visualizando que la edad mínima fue de, 25 años y la mayor fue de 61 años.

Podemos tener en cuenta que dentro de la SEDECO, Pachuca, se tiene en cuenta un nivel medio de edades que ayudan a un mejor rendimiento de la misma.

Podemos empezar a vincular la influencia del género y la edad en los niveles de satisfacción laboral, obteniéndose asociaciones significativas en ambas variables, teniendo en cuenta que las dos variables son indicadoras al tener un buen clima organizacional.

Respecto al Estado Civil.

Se obtuvieron los siguientes resultados, solteros fueron 26 el cual equivale al 60%, después los casados fueron 13 lo cual equivale al 32%, en el caso de los divorciados solo se obtuvo una respuesta lo cual equivale al 3%, y por último los de unión libre los cuales fueron 2, esto equivale al 5%.

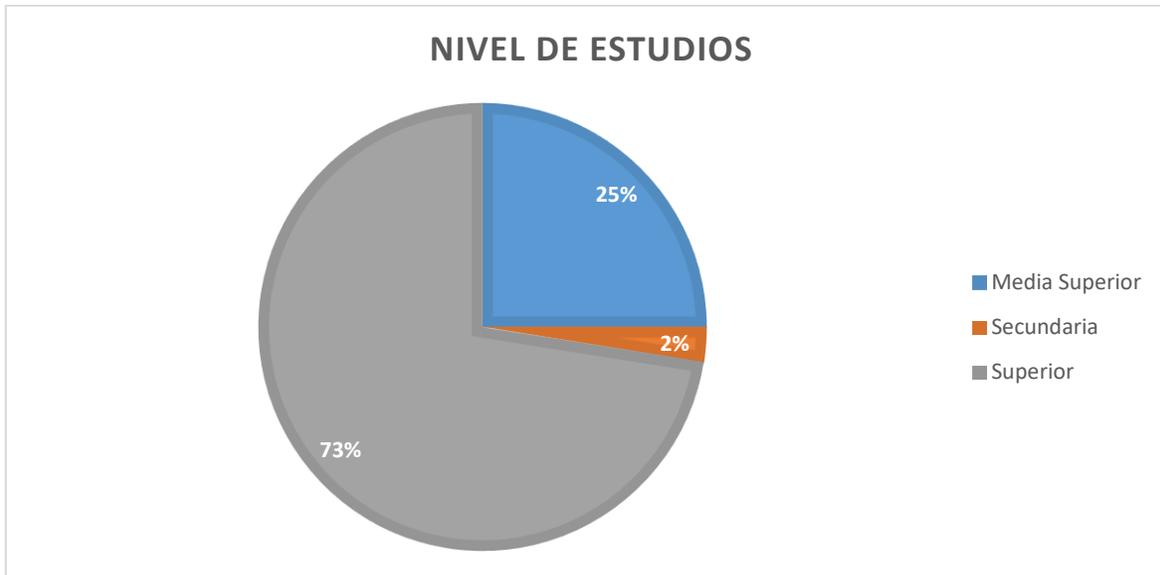


Podemos observar que la mayoría de los encuestados están solteros obteniendo así el 60% mayoritario, y tenerlo en cuenta que para obtener una satisfacción laboral favorable se tiene que tomar en cuenta esta variable, ya que nos dice (García, 2013), “La relación entre la estructura familiar y las percepciones sobre el trabajo ha originado resultados discrepantes: escasa influencia; mayor satisfacción de los trabajadores casados; mayor satisfacción entre solteros; menor satisfacción entre los separados y divorciados.”

Podemos visualizar que en este caso los solteros tienen menos preocupaciones que puedan distraer la mente, la mayoría de las personas que están casadas, divorciadas o en unión libre, son más propensas a distraerse, enfocar su atención a problemas familiares o a situaciones personales, teniendo en cuenta que también al ser casados algunos tienen hijos, por lo tanto aumenta la responsabilidad de dicha tutela, entonces en el trabajo no estarán al 100%, en el trabajo esos factores propios delimitan esa satisfacción laboral, al vincular dichas responsabilidades.

Respecto al nivel de estudios.

Se obtuvieron los siguientes resultados, 29 respondieron que tienen una educación superior esto equivale al 73% de la población encuestada, 10 contestaron que tienen una educación media superior lo cual pertenece al 25%, y por último una persona contestó que cuenta con educación secundaria, lo cual pertenece a ese 2% restante.



Respecto a esta gráfica podemos empezar a vincular que la mayoría de los trabajadores que están dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, tienen una educación superior, se ve reflejado en ese 73%, vinculando que el nivel de estudios es parte fundamental de un buen clima organizacional, esto relacionado con lo que nos comenta (García, 2013), que los trabajadores con un nivel de estudios completo (Educación Superior), mantienen un agrado laboral superior, teniendo en cuenta que se vuelve una variable de aceptación entre las áreas de trabajo, incluso en este caso se mira como un factor que permite tener una interacción más participativa, y una colaboración más estructurada en las diferentes tareas a realizar dentro de la misma secretaría.

Ahora se mostrarán los resultados de las preguntas que están enfocadas a presentar la satisfacción laboral que se tiene dentro de la secretaría de desarrollo económico de Pachuca de Soto, Hidalgo, se dividirán en de dos secciones, la primera sección son preguntas enfocadas a medir esa satisfacción laboral antes mencionada, y la segunda sección estará enfocada a preguntas relacionadas con el trabajo en equipo y relaciones personales, creando así tres variables que permitirán esa medición del clima organización que se tiene dentro de la SEDECO.

Primera sección Satisfacción laboral.

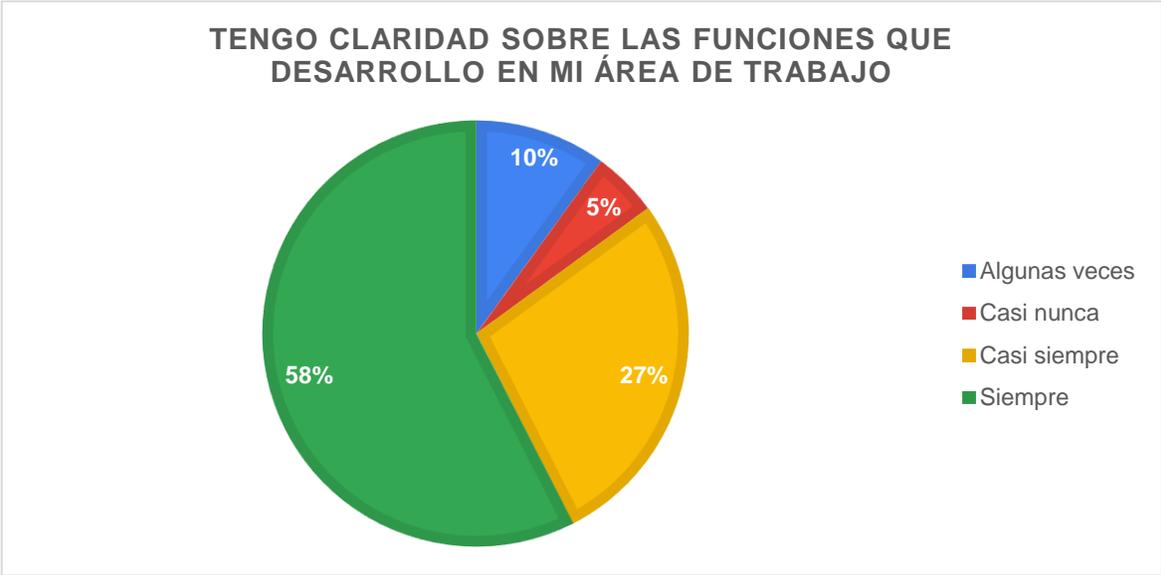
Se hizo el siguiente planteamiento.

-Tengo claridad sobre las funciones que desarrollo en mi área de trabajo

\*Desde mi incorporación al puesto de trabajo, se me explicaron y delimitaron con claridad las funciones a desarrollar.

-Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca



En la aplicación de la encuesta se pudo tener las siguientes respuestas, 23 contestaron que siempre tienen claridad sobre las funciones en su área de trabajo, lo cual equivale al 58%, 11 contestaron que casi siempre lo cual equivale al 27%, 4 contestaron que algunas veces lo cual equivale al 10%, y por último 2 contestaron que casi nunca lo cual equivale al 5%.

Esta pregunta es fundamental para empezar a visualizar ese clima organizacional, ya que es un punto de partida saber si se tienen con claridad sus funciones en su área de trabajo, como podemos observar 23 trabajadores contestaron que siempre tienen en esa claridad de sus funciones permitiendo así un mejor rendimiento, la mayoría sabe que hacer dentro de su área de trabajo, como nos comenta (Enguítanos, 2017), Los resultados de cualquier análisis en los puestos laborales, concluyen que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados, y crea mayor satisfacción.

Esas distribuciones de actividades y responsabilidades permitirán crear un ambiente de autonomía, esto para tomar decisiones en situaciones que puedan surgir dentro de cada área de trabajo, siendo este un factor importante para obtener un clima organizacional, con mejores resultados.

La siguiente pregunta se formuló así:

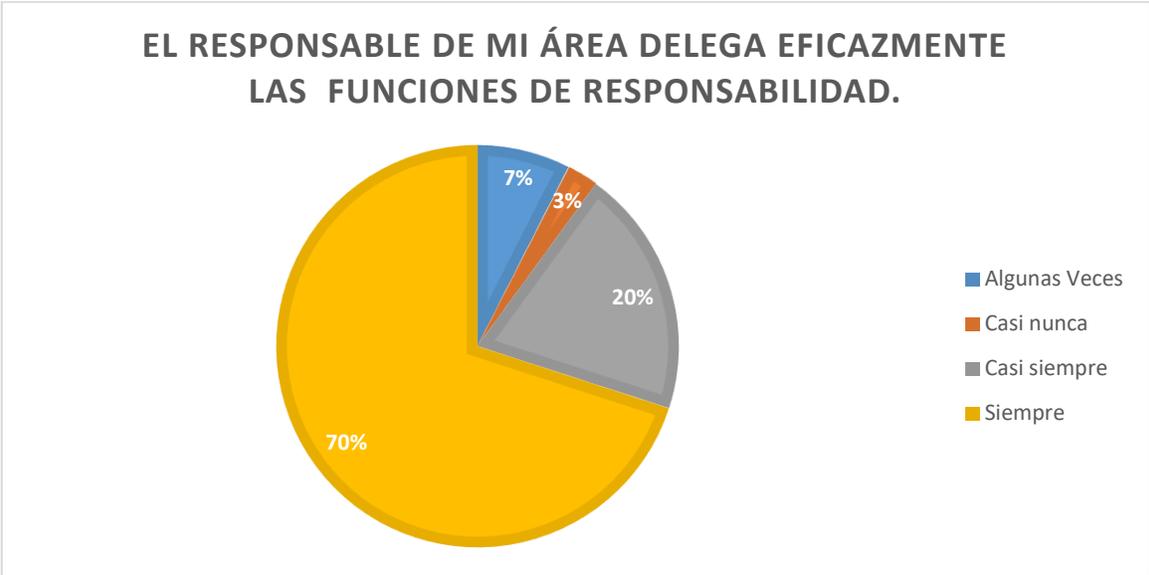
-El responsable de mi área delega eficazmente las funciones de responsabilidad.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas Veces
- Casi nunca
- Nunca.

Los resultados de esta pregunta son los siguientes, 28 contestaron que siempre el responsable del su área delega eficazmente las funciones de responsabilidad, lo cual corresponde al 70%, 8 contestaron que casi siempre lo cual equivale al 20%, 3

que algunas veces lo cual equivale al 7%, y por último un solo encuestado contestó que casi nunca eso equivale al 3%.



Esta pregunta está enfocada al responsable del área, y específica que sí el responsable de área delega las funciones que deben hacer con responsabilidad.

En general podemos visualizar que el responsable de las áreas dentro de la secretaría de desarrollo económico, delegan eficazmente sus funciones, creando claridad en lo que se tiene que hacer.

La siguiente pregunta se formuló así:

En una escala del 1 al 10 seleccione, el agrado que tiene hacia su trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

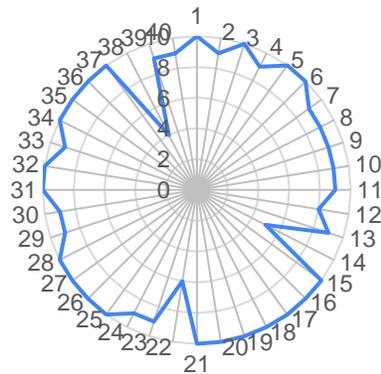
---

Poco satisfactorio                                    Muy satisfactorio

---

Se obtuvieron los siguientes resultados, 21 encuestados contestaron que tienen un 10 en agrado a su trabajo, 15 respondieron que tienen un agrado de 9, un encuestado respondió que un 8, otro encuestado respondió que un 6, otro encuestado respondió que un 5 y el último encuestado respondió un 4.

En una escala del 1 al 10 seleccione, el agrado que tiene hacia su trabajo.



Esta pregunta está claramente relacionada y vinculada con un buen clima organizacional, ya que el tener un grado a tu trabajo permite desarrollarte de la mejor manera, siendo así un incremento fructuoso en los rendimientos de cada uno de los trabajadores.

La siguiente pregunta se formula así:

-Desde su punto de vista, posee las competencias que las actividades de su puesto le demandan.

\*Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En esta pregunta los resultados obtenidos fueron los siguientes 19 personas contestaron que siempre poseen las competencias que las actividades de su puesto le demandan, esto equivale al 48%, después 18 personas contestaron que casi siempre, lo cual equivale al 45%, 2 personas contestaron que casi nunca lo cual equivale al 5% y por último una persona contestó que casi nunca, lo cual equivale al último 2%.



El tener las competencias necesarias para las actividades que tu puesto te demanda, puede ser un factor importante para un mejor rendimiento laboral, que como consecuencia se une con el tema del clima organizacional y hace que funcione de la mejor manera, además comenta (Gil Flores, 2007), que atendiendo a su valor, de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Esas competencias laborales permitirán un mejor desempeño en su área de trabajo siendo así de suma importancia visualizar cursos o capacitaciones que permitan desarrollar más competencias, que serán parte fundamental en el rendimiento de los mismos trabajadores.

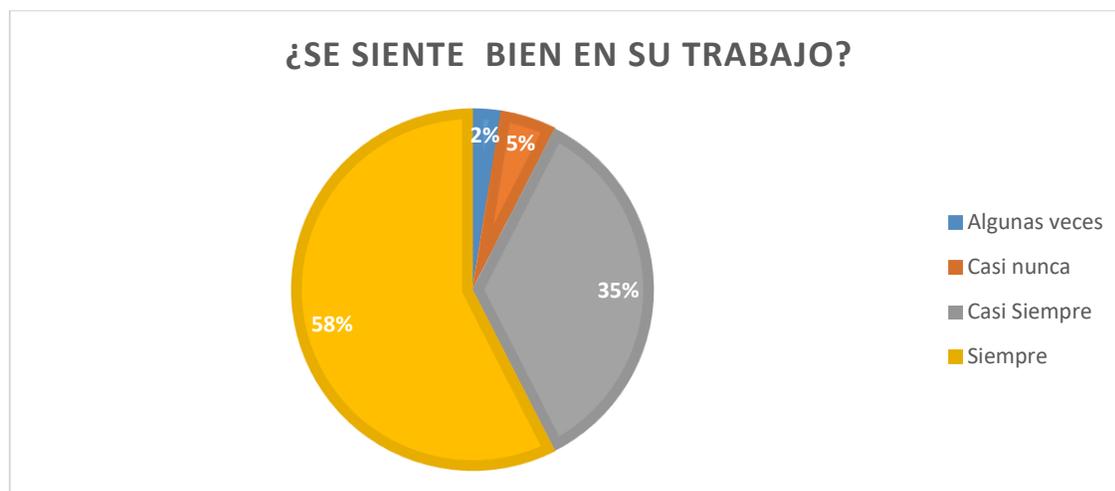
La siguiente pregunta se estructuró de la siguiente manera:

- ¿Se siente bien en su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes, 23 personas respondieron que siempre se sienten bien en su trabajo lo cual corresponde al 58%, 14 personas respondieron que casi siempre, esto corresponde al 35%, una persona contestó que algunas veces, y por último solo 2 personas contestaron que casi nunca lo cual corresponde el 5% faltante.



Esta pregunta se vincula directamente con la satisfacción laboral, la mayoría de los encuestados contestaron que se sienten bien en su trabajo, lo cual es un buen resultado, creando un factor favorable para la medición del clima organizacional, el sentirse bien en tu trabajo te permite realizar tus actividades de la mejor manera, además el gusto por tu trabajo entra en las causas de la satisfacción laboral en la secretaría de desarrollo económico, ellos atribuyen a sus actividades, e identifican las motivaciones para el trabajo, que se traducen en gusto por trabajar.

La siguiente pregunta está vinculada sobre los intereses personales y profesionales y se estructuró de la siguiente manera:

-Se interesa su supervisor, jefe inmediato o alguien más del trabajo, por sus intereses personales y profesionales.

\*Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados 23 personas contestaron que siempre su supervisor, jefe inmediato o alguien más del trabajo, se interesa por sus beneficios personales y profesionales, esto corresponde al 58%, 8 personas contestaron que casi siempre, esto corresponde al 20%, otras 8 personas contestaron algunas veces que igual corresponde al 20%, y por último una persona contestó que casi nunca lo cual corresponde al 2% restante.



Las relaciones interpersonales, permiten un clima organizacional benéfico para cualquier organización, como nos comenta (Perea, 2018), que las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen

diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización.

El que su supervisor, jefe inmediato, o alguien más del trabajo se preocupe por los intereses personales y profesionales de sus trabajadores, deriva que el mismo trabajador se tenga un grado de confianza mayor, que esto será elemento esencial para un buen cumplimiento y desempeño de su trabajo, además sus necesidades individuales que hacen parte de cada uno de ellos, son referentes de comportamientos que se pueden utilizar como referentes laborales.

La siguiente pregunta está enfocada a las remuneraciones económicas y a los beneficios tales como capacitación, seguro, prestaciones y fue estructurada de la siguiente manera:

-Dadas las funciones que desarrollo, En una escala del 1 al 10, qué tan justa es la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

---

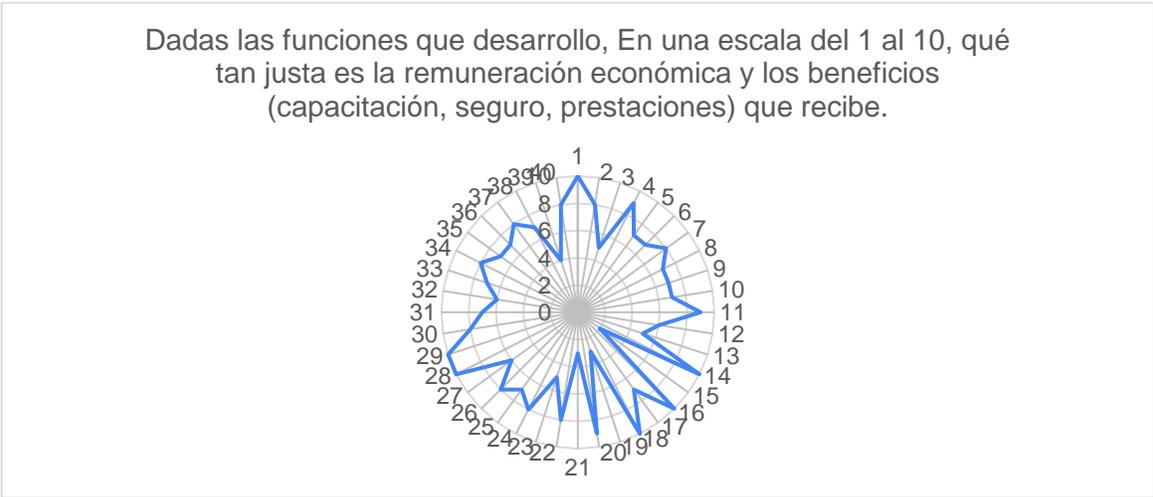
Poco satisfactorio                                    Muy satisfactorio

---

Los resultados de esta pregunta se concentraron en la siguiente tabla:

Nivel de satisfacción.	Personas que contestaron.
2	1
3	2
4	1
5	5
6	3
7	12
8	9
9	3

10	6
----	---



Es Importante retomar el tema de las remuneraciones económicas, y los beneficios tales como la capacitación, el seguro y las prestaciones, ya que también se vuelven una variable importante para obtener un clima organizacional satisfactorio.

Para el logro de la motivación en los empleados, los estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos esenciales para un buen cumplimiento y desempeño de su trabajo.

Estas motivaciones van a general al empleado de la secretaría de desarrollo económico, un impulso que va a mantener una conducta positiva, y esta ayudará a lograr de mejor manera los objetivos determinados como beneficios propios del trabajador que llevará a tener un buen desempeño laboral, cosa que se vincula automáticamente con la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Lo anterior nos revela que el trabajador manifiesta conductas y actitudes positivas en su área de trabajo y esto lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales de la institución, vinculando esa satisfacción con el cumplimiento de su razón laboral.

La siguiente pregunta está vinculada con el mismo clima organizacional, desglosando la importancia de las relaciones interpersonales<sup>33</sup>, y tener en cuenta si estas son cordiales y abiertas, entre los trabajadores de su área, y a la secretaría en general, por lo cual la pregunta se articuló de la siguiente manera:

- Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas, entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento:

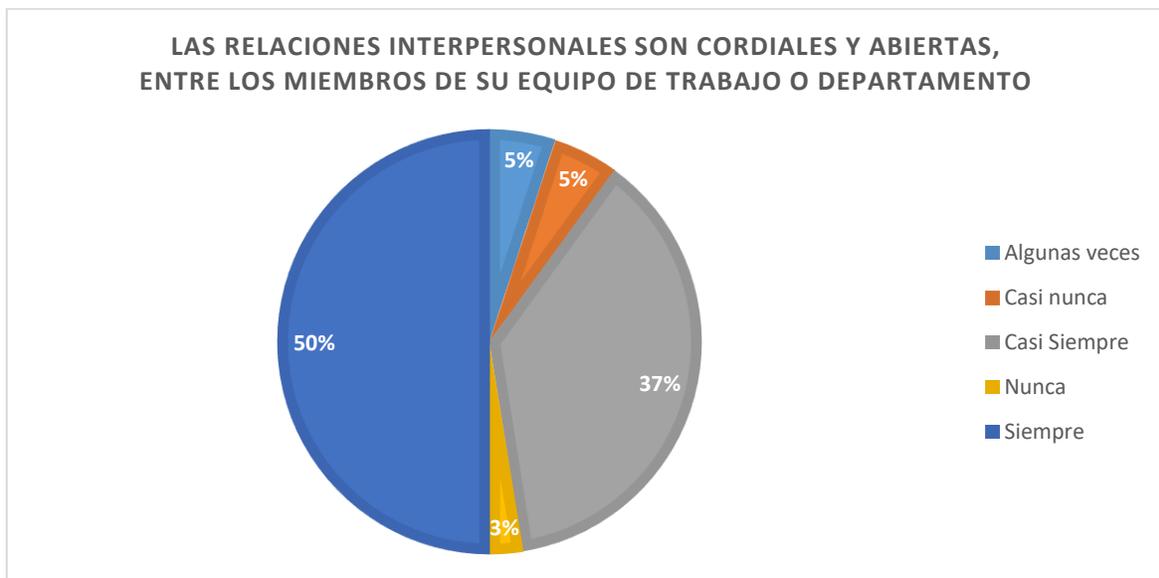
- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 20 personas contestaron que siempre tienen una relación interpersonal cordial y abierta entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento lo cual equivale al 50%, 15 trabajadores contestaron que casi siempre lo cual equivale al 37%, 2 trabajadores contestaron que algunas veces esto equivale al 5%, otros 2 contestaron que casi nunca esto

---

<sup>33</sup> Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

igual equivale al 5%, y solo una persona contestó que nunca, este último equivale al 2% restante.



Las relaciones interpersonales son una necesidad para cualquier trabajador, ya que conlleva una serie de factores que serán parte del desempeño laboral, sabemos que las necesidades afectivas han de satisfacerse desde el comienzo de la vida (Herriko, 2012).

En este caso, podemos visualizar la misma relación que tiene con el clima organizacional, teniendo en cuenta que los trabajadores comparten áreas y tienen que convivir entre ellos, es por eso la importancia de este punto, dándole valor a un ambiente laboral fructivo para ellos, sintiéndose en confianza y trabajando en conjunto, estas relaciones interpersonales.

Estas mismas relaciones son claramente esas diversas maneras o formas de interacción entre los trabajadores de la Secretaría de Desarrollo Económico, desglosando esa habilidad individual para llevar a cabo esa interacción, viéndose un poco más presente en algunas personas que en otras, es por eso que se tiene que respetar esa forma de ser adaptados a ella, creciendo en una individualidad grupal y no en una individualización personal.

Estas relaciones dentro de cualquier organización serán una guía fundamental para el crecimiento lineal, estableciendo formas y estilos de convivencia grupal, impactando de manera positiva a las áreas involucradas, o también con los “clientes” en este caso los ciudadanos, que están en contacto con los trabajadores de la secretaría de desarrollo económico.

Esta pregunta que sigue está claramente relacionada con los tiempos de entrega de información que se requiere para realizar su trabajo.

El no cumplir los tiempos de entrega, permite que exista una brecha importante entre lo que se va a hacer con lo que se termina haciendo, además se puede decir, que hay varios flujos de información que deben ser estructurados y planificados siendo comunicados de manera tanto formal, como informal, que de no ser estructurados de la mejor manera pueden crear fugas de información e incumplimiento de actividades.

Este ambiente laboral tiene importancia para todas las organizaciones, sabiendo que el flujo de información es un factor significativo, el aplazamiento genera un mal nivel de atención en las actividades, y estas no se realizan, provocando problemas a largo plazo.

Para esto la pregunta se formuló de la siguiente manera:

- Recibe en tiempo y forma la información que requiere para su trabajo
  - o Siempre
  - o Casi Siempre
  - o Alguna veces
  - o Casi Nunca
  - o Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

17 trabajadores respondieron que siempre reciben en tiempo y forma la información que requieren para su trabajo esto equivale al 43%, 16 trabajadores respondieron que casi siempre lo cual equivale al 40%, otros 6 trabajadores respondieron que

algunas veces este equivale al 15%, y solo una persona respondió que nunca lo cual equivale al último 2%.



La comunicación dentro de las organizaciones es un factor que se desglosa en las relaciones interpersonales, esta relación es un resultado de un buen funcionamiento de comunicación tanto en las áreas como con los jefes inmediatos, teniendo así la información necesaria para desarrollar de mejor manera cualquier asignación laboral, nos comenta (Romo, 2015), que la carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de las empresas así como la poca importancia que se le da a la comunicación dentro de las organizaciones, afecta el logro de objetivos y metas organizacionales.

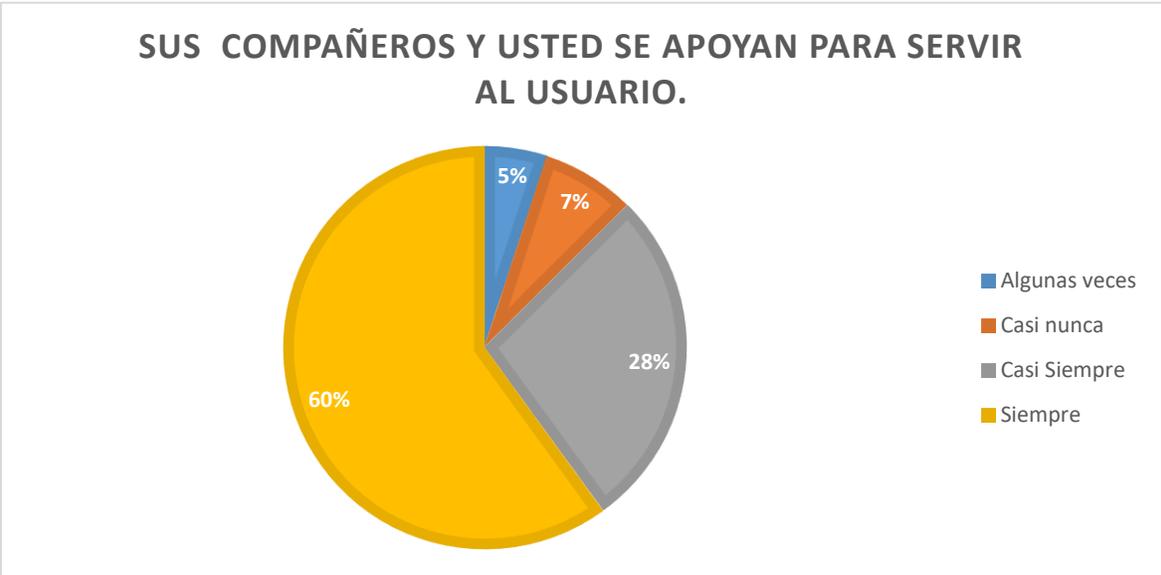
Entonces podemos ver que la comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y en especial si esta es factor para el funcionamiento óptimo de la misma organización, que para esta pregunta sería para un cumplimiento correcto de las actividades que se necesitan realizar en cada área teniendo en tiempo y forma la información correcta.

Mencionar que un “cumplimiento correcto”, es resultado de una gestión eficiente, la cual está enfocada en procesos, que crean una sistematización de procesos permitiendo un funcionamiento y un cumplimiento de actividades.

Esta pregunta que sigue, sería un resultado de las anteriores preguntas, porqué vincula al usuario, que en este caso son los ciudadanos de Pachuca de Soto que asisten a la Secretaría de Desarrollo Económico, para saber esto se estructura la pregunta de la siguiente manera:

- Sus compañeros y usted se apoyan para servir al usuario.
  - o Siempre
  - o Casi siempre
  - o Algunas Veces
  - o Casi Nunca
  - o Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 24 trabajadores contestaron que siempre él y sus compañeros se apoyan para servir al usuario esto tienen un equivalente del 60%, para esto 11 contestaron que casi siempre, lo cual equivale al 28%, solo 2 trabajadores contestaron que algunas veces esto equivale al 5% y por último 3 trabajadores contestaron que casi nunca lo que equivale al 7% restante.



El tema de la comunicación, dentro de la secretaría, se vincula con la atención al cliente, esta permite, una atención al ciudadano de la mejor manera, haciéndose cumplir uno de sus objetivos específicos.

Los trabajadores en este punto se pueden hacer uso del conocimiento básico sobre el trabajo en equipo, esto se puede resumir en ese servicio al cliente el cual es un punto primordial que se debe cumplir, dentro de la secretaría.

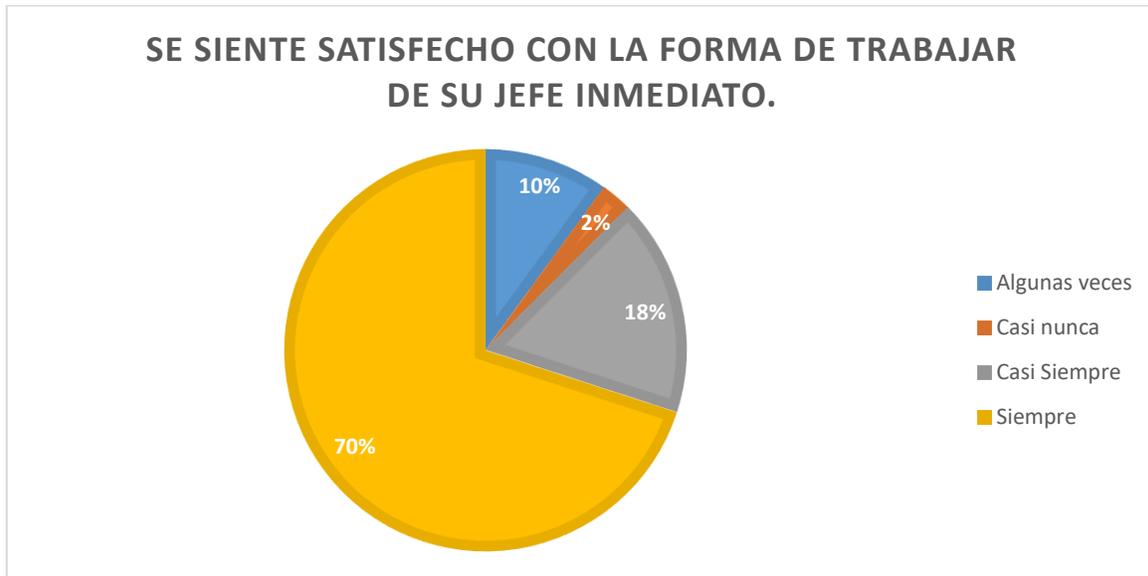
Para esto nos comenta (Parra, 2013), que la calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato, para esta pregunta podemos decir que la comunicación entre los compañeros de la SEDECO, es y será el factor relevante para interpretar una comunicación entre las áreas y atender a los ciudadanos, permitiendo cumplir los proyectos.

El compañerismo también es parte de esta pregunta, el clima organizacional desprende este tema para obtener un funcionamiento correcto, también retomar a (Caicedo, 2018), que nos comenta que una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, éstas no pueden prescindir del trabajo grupal.

La siguiente pregunta se vincula directamente con son la forma de trabajo del jefe inmediato de las áreas que conforman la Secretaría de Desarrollo Económico, permite esta pregunta desglosar recomendaciones de comunicación, las cuales serán parte de los factores importantes que son influyentes en el clima organizacional, para esto se estructura la pregunta de la siguiente manera:

- Se Siente satisfecho con la forma de trabajo de su jefe inmediato.
  - Siempre
  - Casi Siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 28 trabajadores contestaron que siempre se han sentido satisfechos con la forma de trabajar de su jefe inmediato esto corresponde al 70%, 7 trabajadores contestaron que casi siempre esto corresponde al 18%, 4 contestaron que algunas veces esto es el 10%, y solo 1 contestó que casi nunca lo cual corresponde al 2% restante.



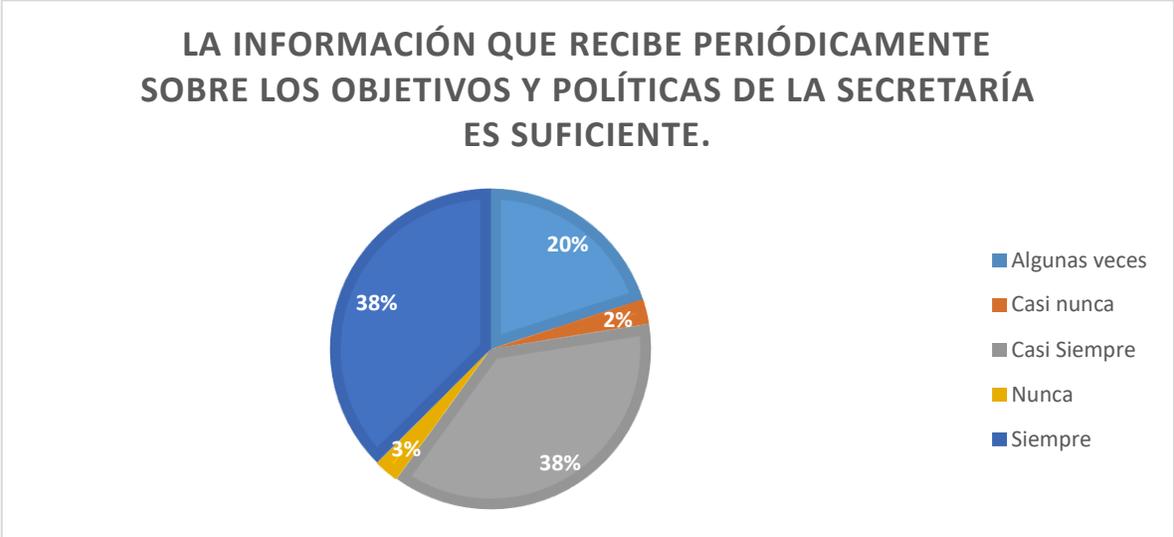
La satisfacción que puede tener variables dependiendo la aplicación del conocimiento vinculado con las metas de cada área, la forma de trabajar de cada jefe inmediato tendrá una repercusión en los trabajadores de cada área, claramente podemos decir que tiene un enlace sobre la satisfacción laboral, la cual será como se mencionó con anterioridad una pieza clave para la medición de ese clima organizacional, además sabemos que esa satisfacción que se tiene con el jefe inmediato les dará ese estado de bienestar y permitirá un óptimo desempeño en las actividades o en los proyectos que puedan surgir, creciendo linealmente con las demás áreas vinculando un trabajo colaborativo.

La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Morillo, 2006).

La pregunta número 16 de la encuesta se enlaza directamente con el tema del trabajo en equipo, algo que es importante retomar para poder hacer un trabajo eficiente y eficaz dentro de la misma secretaría de desarrollo económico de Pachuca de soto, es por eso que se articula la pregunta de la siguiente manera:

- La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la secretaría es suficiente:
  - o Siempre.
  - o Casi Siempre.
  - o Algunas veces.
  - o Casi nunca.
  - o Nunca.

Se obtuvieron de esta pregunta los siguientes resultados, 15 trabajadores contestaron que siempre reciben la información periódicamente sobre esos objetivos y políticas de la secretaría y estas son suficientes, esto en porcentaje equivale al 38%, otros 15 trabajadores contestaron que casi siempre lo cual equivale a un 38 %, 8 contestaron que algunas veces esto equivale al 20%, 1 trabajador contestó que casi nunca esto es un 2%, y por último otro trabajador contestó que nunca lo cual corresponde al 2% restante.



La información que tiene que recibir cada área es primordial para que el cumplimiento de las actividades, puedan realizarse en tiempo y forma, permitiendo incluso una evaluación de la misma actividad.

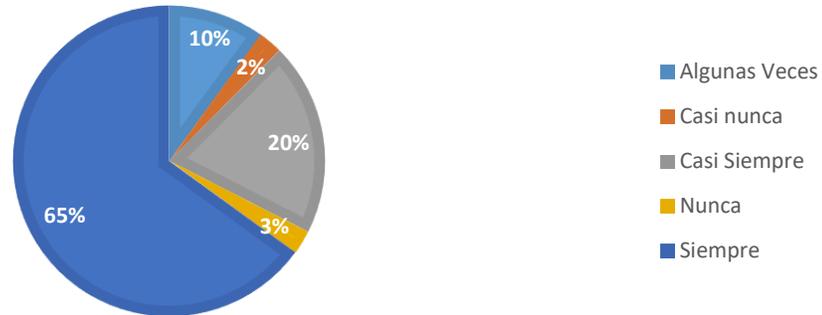
Esta comunicación permite una información fluida, la cual será un factor laboral relevante, desglosando el quehacer de una manera que sea entendible y cree nuevas oportunidades, de crecimiento para cada área respetando las políticas y aplicándolas para que la secretaría ocupe un nivel de entendimiento de actividades alto, y las áreas puedan relacionar sus diligencias y se cumplan de la mejor manera.

La pregunta siguiente esta estructurará para poder conocer un poco más ese vínculo existente entre trabajador y jefe, lo cual será un parámetro importante para poder confirmar que existe como tal una relación estable, entre trabajador y jefe, sabiendo que esto será parte importante para la medición del clima organizacional, por lo tanto se estructura la pregunta de la siguiente manera:

- Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.
  - o Siempre
  - o Casi Siempre
  - o Algunas Veces
  - o Casi Nunca
  - o Nunca

Se obtuvieron los siguientes resultados 26 trabajadores contestaron que siempre han encontrado ese apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, esto corresponde al 65%, 8 trabajadores contestaron que casi siempre, lo cual es correspondiente al 20%, otros 4 trabajadores contestaron que algunas veces, esto corresponde al 10%, el último 2% de divide en los últimos dos trabajadores que contestaron que casi nunca y nunca han encontrado ese apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades, en sus superiores.

### ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES.



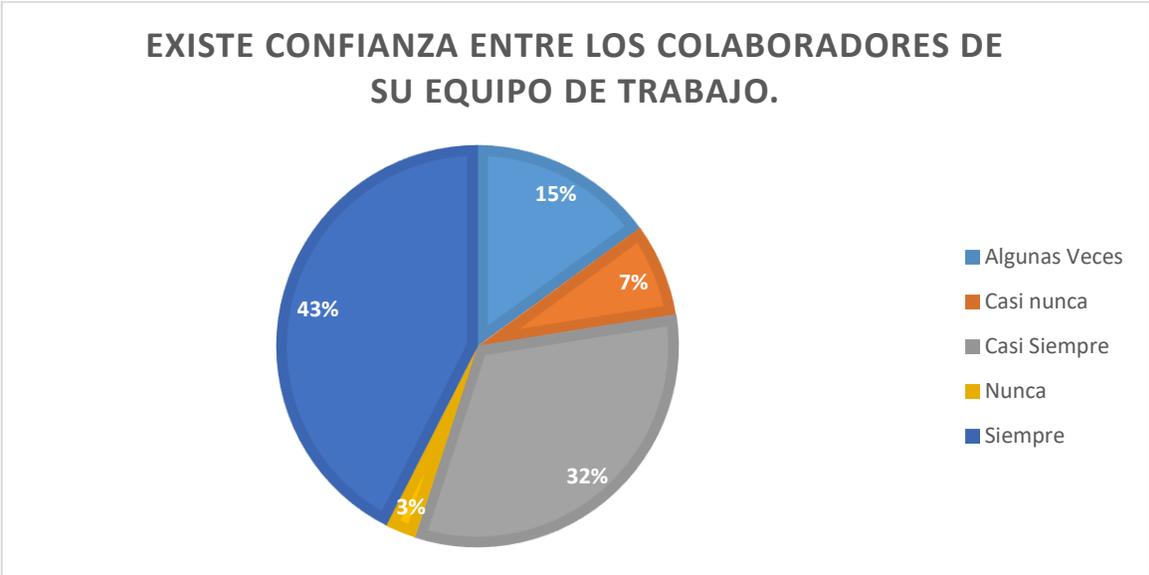
Como se comentó con anterioridad, el apoyo y la confianza son partes esenciales dentro de una secretaría, y más para el desarrollo de las actividades que ellos realizan, dándoles una autonomía, sabiendo que será una garantía, dicho apoyo fortalecerá las mismas para que esas actividades sean a favor de las áreas.

La pregunta que sigue es una secuela de la anterior, pero esta toma en cuenta a los colaboradores de sus áreas, complementando ese trabajo en equipo cooperativo, y fortaleciendo esa visualización de clima organizacional correcto, por lo tanto la pregunta se estructuró de la siguiente manera:

- Existe confianza entre los colaboradores de su equipo de trabajo.
  - o Siempre
  - o Casi Siempre
  - o Algunas veces
  - o Casi nunca
  - o Nunca

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 17 trabajadores contestaron que siempre existe esa confianza entre los colaboradores de su equipo de trabajo esto corresponde al 43% de los encuestados, después 13 trabajadores contestaron casi siempre, esto corresponde al 32%, 6 contestaron algunas veces lo cual es el 15% que sigue, después 3 trabajadores contestaron que casi nunca, eso

es el correspondiente al 7%, y por último solo un trabajador respondió que nunca, esto es el último 3%.



De esta pregunta se puede visualizar que en conjunto con la anterior existe como tal una confianza mayor con el jefe inmediato que con los colaboradores de su área, permitiendo saber que este clima organizacional que se desarrolla dentro de la misma secretaría tiene un perfil medio, conectando con características usuales vistas presencialmente en el periodo de aplicación de las encuestas, se confirma que esta confianza permite una comunicación más fluida y hace que se puedan desarrollar las actividades de la mejor manera, cumpliendo las metas que se establecen en cada área, además sabemos que esta parte de la confianza crea un vínculo entre los mismos trabajadores permitiendo ese trabajo en equipo que se pretende en cada área.

Ahora se formula la siguiente pregunta para conocer la autonomía que tiene el trabajador dentro de su área, importante ya que se vincula con la individualidad del sujeto, para esto se enunció de la siguiente manera:

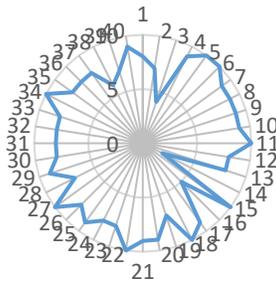
- Califique en una escala del 1 al 10 la autonomía que tiene al tomar decisiones.

-O1 - O2 - O3 - O4 - O5 - O6 - O7 - O8 - O9 – 10

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Nivel de satisfacción.	Personas que contestaron.
1	0
2	1
3	0
4	1
5	1
6	1
7	4
8	13
9	11
10	8

Califique en una escala del 1 al 10 la autonomía que tiene al tomar decisiones



El tema de la autonomía es importante para los trabajadores, para esto nos comenta (Salas, 2018), que la autonomía del trabajador puede ser un importante factor protector frente al estrés. La autonomía laboral podría mejorarse, aumentando la capacidad del empleado en influir en su ambiente laboral. Por ejemplo, otorgándole la capacidad de cambiar el orden de las tareas, el método de trabajo, la velocidad o el ritmo de trabajo, el calendario de sus descansos, o dándole voz y voto en la elección de determinadas decisiones de la empresa.

Teniendo en cuenta que los trabajadores podrán contribuir de la mejor manera al tener una autonomía de toma de decisiones, desglosando actividades que sean en beneficio para su área de trabajo, permitiendo un desarrollo laboral pertinente, que lograra básicamente una contribución al cumplimiento de las metas y actividades siempre y cuando esta autonomía permita ese cumplimiento antes mencionado, sin cambiar el objetivo principal, controlando la situación que se presente en alguna actividad que necesite la revisión del algún supervisor o jefe inmediato, así el trabajador podrá implicar una opción en la selección de proyectos, funciones, o tareas en relación de la actividad o tarea.

También para este tema podemos visualizar la parte importante del cumplimiento de objetivos, este reflejado como un resultado desarrollado por trabajar en conjunto con las funciones generales que tiene cada área dentro de la secretaría, dando un buen efecto de productividad, motivación, y satisfacción laboral reflejada en los empleados.

De esta satisfacción laboral se podrá tener en cuenta también la congruencia de actividades, para este tema se desarrolla la siguiente pregunta:

- Hay congruencia entre las actividades solicitadas y el tiempo laboral.
  - o Siempre.
  - o Casi Siempre.
  - o Algunas veces.
  - o Casi nunca.
  - o Nunca.

De esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 12 trabajadores contestaron que si existe congruencia en las actividades solicitadas y también el tiempo laboral, esto es pertenece al 30%, después 20 trabajadores contestaron que casi siempre, lo cual corresponde al 50%, 5 contestaron que algunas veces, esto es el 12%, 3 trabajadores contestaron que casi nunca, esto corresponde al 8% restante.



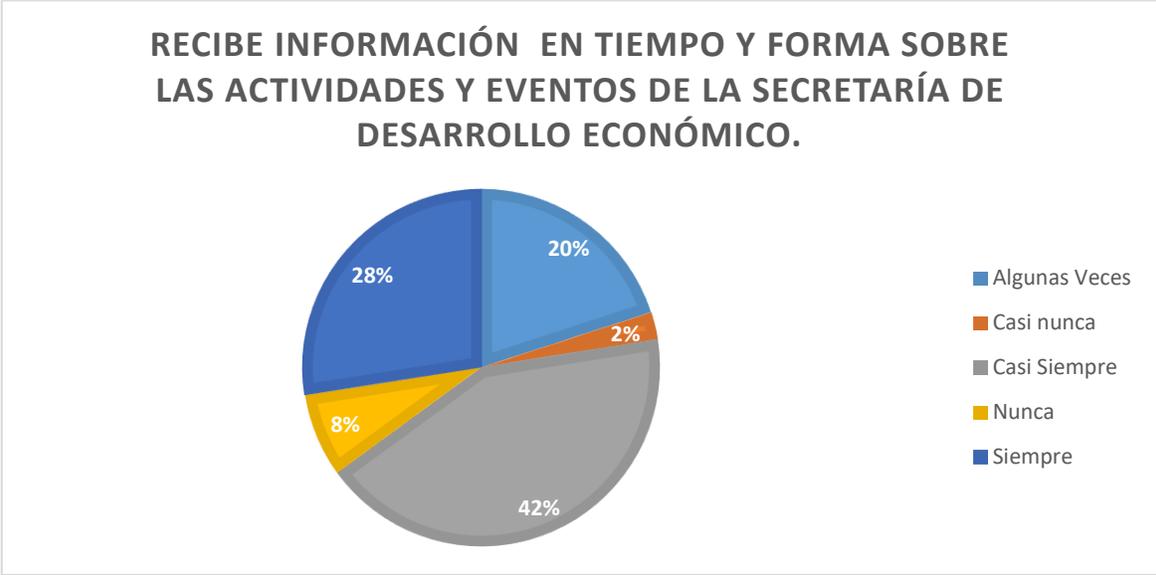
La congruencia de actividades será esencial, esto para garantizar esa competitividad y productividad que ocupa cada área dentro de la secretaría, además esta congruencia será un factor que permitirá esa satisfacción laboral, esto hace referencia a una actitud general positiva, viendo que también da un resultado que promueve un cambio en esas actividades demandadas por los supervisores o jefes inmediatos.

La siguiente pregunta permitirá describir de mejor manera ese clima laboral existente, dentro de la secretaría de desarrollo económico y sus diferentes áreas, permitiendo relacionarla con las preguntas anteriores, permitiendo visualizar los puntos específicos tales como, la información sobre esas actividades que van desarrollando en cada área, por lo tanto se redactó de la siguiente manera:

- Recibe información en tiempo y forma sobre las actividades y eventos de la Secretaría de Desarrollo Económico.
  - o Siempre.
  - o Casi Siempre.
  - o Algunas Veces.
  - o Casi nunca.
  - o Nunca

Para esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados, 11 trabajadores contestaron que siempre reciben la información en tiempo y forma sobre las

actividades y eventos de la secretaría de desarrollo económico, esto pertenece al 28%, después 17 contestaron que casi siempre esto corresponde al porcentaje mayor el cual es el 42%, otros 5 trabajadores contestaron que algunas veces, lo cual corresponde al 20%, 3 contestaron que casi nunca, corresponde al 2%, y por último 4 trabajadores contestaron que nunca corresponde al último 8%.



La información como se vio con anterioridad podrá ayudar a desarrollar actividades en tiempo y forma, sin que las demás áreas se saturen de trabajo, y permite una organización correcta, estos canales básicos de comunicación serán parte vital para que el clima organizacional permita una fluidez dentro de las áreas, recalcando que las diferentes áreas existentes dentro de la secretaría, trabajan en conjunto, para lograr esos objetivos generales, o actividades que serán en beneficio de la misma ciudadanía de Pachuca de soto, sabiendo que ahora es importante la fluidez de información, siendo así un factor vital la comunicación y el tiempo en que esta llega a cada área para obtener un clima organizacional viable.

Para vincular un poco el tema de la comunicación se pregunta si existen áreas dentro de la secretaría de desarrollo económico que posibiliten esa comunicación tanto formal como informal, para esto se formula la pregunta de la siguiente manera:

- Dentro de la secretaría de Desarrollo Económico existen espacios que posibiliten discutir temas de interés para el personal.
  - o Siempre.
  - o Casi siempre.
  - o Algunas veces.
  - o Casi Nunca.
  - o Nunca.

Para esta pregunta se obtienen los siguientes resultados, 13 trabajadores contestan que siempre encuentran dentro de la secretaría de desarrollo económico espacios que posibiliten discutir temas de interés para ellos, esto corresponde al 33%, después contestaron 9 trabajadores que casi siempre, lo cual corresponde al 22%, otros 12 trabajadores contestaron que algunas veces, esto es el 30%, 4 contestaron que casi nunca, lo cual es el 10%, y por último 2 contestaron que nunca, esto equivale al último 5% restante.



El posibilitar espacios que permitan una interacción y discusión de temas de interés, será igual una variable importante para la medición de ese clima organizacional, teniendo en cuenta que esto se visualizará como algo que permitirá ajustar los métodos necesarios para crear espacios donde los trabajadores interactúen.

Ahora se presentan las preguntas abiertas, que serán importantes para el análisis general de esta encuesta.

La primera se formuló de la siguiente manera:

- ¿Qué haría usted para mejorar el desempeño de la Secretaría de Desarrollo económico?

23. ¿Qué haría usted para mejorar el desempeño de la Secretaría de Desarrollo económico?
Una mejor comunicación
Horarios más flexibles
Delegar tareas específicas a cada persona.
Mejorar la comunicación
Salarios competentes.
Sueldos justos.
Comunicar a todas las áreas las actividades previstas por cada equipo de trabajo
Juntas generales.
Generar más pláticas de grupo
Considerar los tiempos de cada proyecto por área para no afectar los tiempos propios de cada uno, generar estrategias para hacer funcionales los proyectos.
Crear reuniones semanales para estar todos en sincronía con las actividades de cada área y reuniones mensuales o quincenales para integrarnos y comunicar cómo nos sentimos en ese periodo respecto a nuestras actividades, si hay mejoras que se puedan hacer, tener retroalimentación en general.
Organización y planeación de los proyectos y actividades que se vayan ejecutar.
Tener mejor comunicación
Que den información para otorgar la información correcta
Que exista una mayor comunicación
Trabajar como secretaría y no. Como. Direcciones
Quitar tanta burocracia
Un taller de motivación, trabajo en equipo, reuniones periódicas

Mayor equidad de género
Proporcionar más y mejor equipo de computó
Trabajar más en equipo no solo viendo intereses
Hacer juntas directivas
Tener mejor comunicación
Tener el equipo de trabajo necesario
Aumentar la comunicación entre Direcciones para no desarticular la atención al ciudadano
Juntas semanales para medir metas y resultados
Incrementar proyectos apoyando a los pequeños emprendedores
El desempeño de todo y cada uno de los compañeros va mejorando día a día y respaldado por nuestros jefes. Seguir trabajando de esta manera para seguir siendo un buen equipo y seguir entregando excelente resultados.
Más Comunicación
Dar de mi lo mejor
Bonos
Equipos de cómputo como impresoras , ya que en el área de licencias hace falta las que hay tienen fallas
Incentivando al personal, teniendo el material necesario
Más comunicación con todo el personal ya que solo ponen atención a unos.
Bonos
La implementación de capacitaciones
Brindar las herramientas necesarias, motivación económica, actividades motivacionales
Días de descanso
Una mejor área de trabajo
Áreas donde se hagan juntas para hablar nuestros intereses

El preguntar sobre “¿qué haría usted para mejorar el desempeño de la Secretaría de Desarrollo económico?”, tiene mucha importancia, ya que el saber que necesitan los trabajadores, y que ellos la conviertan en petición, deja que el jefe inmediato pueda tomar cartas en el asunto, también para el tema de las mejoras nos comenta, (Pedraza, 2010), que el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización, esto está para el mejoramiento del desempeño laboral.

Saber que la mayoría de las respuestas se vinculan sobre juntas para exponer sus necesidades laborales, es importante de retomar ya que esto ayudará a conocer que insolvencias tienen los trabajadores, y poder crear un plan de trabajo, también nos comenta (Salinas, 2021), que las reuniones de trabajo significan una oportunidad inmensa para crecer y conocer más, al plantearse diferentes puntos de vista e ideas y determinar, así mismo, si las labores en un grupo de la empresa se están realizando correctamente o no.

Otra respuesta que se repite son el tema de las capacitaciones, la cuales son importantes para cualquier organización, retomando a (González F. M., 2015), nos comenta que dentro de las estrategias organizacionales se toma en consideración los programas de capacitación que debe tener el área de recursos humanos para mantener un capital intelectual acorde a las necesidades y retos que impone el cliente interno y externo a las empresas.

Estas capacitaciones incluso pueden optimizar ciertos factores o tareas en las cuales solo un trabajador tenga conocimiento, tomando en cuenta que este tema es relevante para transformar un ambiente laboral que esta fracturado por la repartición de actividades, incluso se puede decir que después de una capacitación enfocada al trabajo en equipo los resultados se verán reflejados casi de manera inmediata, dando un periodo de adaptación de ideas.

El saber las necesidades de los trabajadores ayudará incluso a cada área de trabajo, controlando esas debilidades que se puedan presentar, así se pueden garantizar las metas y los objetivos que esta empresa u organización tenga, creando estrategias organizacionales, generando un estado de bienestar laboral.

La última pregunta se formula de la siguiente manera:

- Tiene alguna sugerencia sobre alguno de los siguientes temas (Instalaciones, Horarios, Prestaciones, Liderazgo, Ambiente laboral).

24. Tiene alguna sugerencia sobre alguno de los siguientes temas (Instalaciones, Horarios, Prestaciones, Liderazgo, Ambiente laboral).
Que mejore el ambiente laboral
No
Realizar capacitaciones, respetar horarios laborales.
No
Por la atención ciudadana deberíamos de tener seguro
Por la atención ciudadana deberíamos de tener seguro
Realizar alguna actividad de integración
Presentaciones
Presentaciones
El correcto uso de las áreas comunes con mejor limpieza, horarios mayormente definidos y respetados, Crear estrategias para mejorar el ambiente laboral con la integración de cada uno, considerar que los salarios sean mayormente justos de acuerdo a las aptitudes, capacidades, e inclusión de cada persona en su área.
En cuanto a liderazgo y ambiente laboral, considero necesario generar un espacio para comunicar nuestras actividades, porque muchas veces se desconocen y acaba pasando que el área de desarrollo económico delega tareas de su área a turismo y se tienen que resolver, lo que implica que se deje de hacer actividades propias del área. Eso conlleva una tensión en el ambiente laboral, al sentir que no tienen en cuenta al trabajador y su carga de trabajo dentro del área en la que está prestando su servicio.
Que cada área tenga conocimiento de las actividades y tiempos de las otras para no empalmar actividades que retrasen a la planeación o la disponibilidad para apoyar.

Mejorar las instalaciones
Ninguna
No
No
\$ prestaciones
Qué todos los trabajadores tengan los mismos beneficios en cuanto a prestaciones
No
No
Que hubiera prestaciones de ley
Horarios
Mejorar las instalaciones
Contar con capacitaciones
Prestaciones: Ajustar de acuerdo con las funciones los sueldos y remuneración de quiénes hacen más y cobran menos.
Ninguna
Cursos de ambiente laboral
Seguir en conjunto trabajando
No
Más atención
Prestaciones
No cuento con seguro
Solo sería bueno poder tener seguro social
Son muy sucios en sus áreas y los baños siempre dan apariencia sucia.
Prestaciones
Creo que las instalaciones ya son insuficientes
Instalación y ambiente laboral
Que los chismes no se mezclen con lo laboral
Que los jefes inmediatos den la información completa y no sea un teléfono descompuesto

Como se comentó con anterioridad el saber las necesidades de un trabajador ayudará a mejorar, varios aspectos laborales, retomando a (González F. M., 2015), nos comenta que se debe considerar en primera medida que la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo para que permita proveer ingresos permanentes para todos los integrantes de la organización, retomando algunas respuestas de los trabajadores optan por mencionar las remuneraciones tanto económicas como psicológicas, ya que en un lapso de tiempo será conveniente el tener un control de necesidades, identificando posibles factores en un mal clima laboral, tales como el comportamiento, competencias laborales, habilidades, trabajo en equipo, garantizando, para poder tener una buena remuneración tanto económica como psicológica.

Para esto nos comenta (Osorio, 2003) que el impacto motivacional de la remuneración continúa siendo objeto de intenso debate entre los expertos en motivación, sabiendo esto tenemos que poner un punto de atención sobre estas remuneraciones ya que los participantes en la encuesta contestaron que no existen remuneraciones económicas suficientes por las actividades que ellos realizan, los responsables de las áreas que toman las decisiones sobre estas remuneraciones sabrán que son importantes al tener mejores resultados y mejor desempeño en las áreas existentes dentro de la organización, en este caso en las áreas que existen dentro de la secretaría de desarrollo económico.

Para esto también es necesario retomar a (Somarriba, 2015), la cual nos comenta que las remuneraciones son retribuciones destinadas a los trabajadores producto del esfuerzo en su desempeño laboral, vinculado con lo anterior los trabajadores también tienen que hacer méritos para poder obtener la remuneración justa, creando un perfil innovador que será el portador de ideas que ayuden a mejorar sus actividades diarias y obtener mejores incentivos laborales, además los pagos que

se reciben en concepto de salarios, bonos, incentivos y prestaciones sociales, establecidos por criterios como:

1. Adecuado.
2. Equitativo.
3. Incentivador.
4. Eficaz en costo.
5. Aceptable para los empleados.

Que ayudan a la organización a tener un plan de pago justo (Somarriba, 2015), además se retoma el punto de las capacitaciones como remuneración, apoyando al mismo personal a crecer dentro de la organización, de echo la capacitación está encaminada a llenar al menos parte de esas necesidades en materia de conocimiento de sus diferentes funciones o procesos (Carrillo, 2015).

### 13. Análisis integral.

Esta medición de la satisfacción laboral permitirá conocer un factor importante para observar el clima laboral existente dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico,, representando esas percepciones que tienen los trabajadores, con relación a las variables repercuten en clima organizacional, además podemos observar con los resultados, el cómo los mismos trabajadores se comportan y se relacionan con sus compañeros, sabiendo que con estos resultado podemos representar de mejor manera su funcionamiento interno, concluyendo en el siguiente análisis.

La satisfacción laboral está vinculada con varios aspectos, midiendo ese grado de conformidad que tiene el trabajado hacia su área en la cual labora, visualizando sus condiciones que rodean su entorno, volviéndose un factor importante que se relaciona estrictamente con el clima laboral, en este caso las repuestas que los trabajadores de las áreas existentes de la SEDECO, Pachuca, son variadas, por lo tanto las divide en tres aspectos, el principal es el agrado a su trabajo, la segunda sus condiciones laborales y por último trabajo en equipo, ya que estos temas sostienen relación entre las preguntas aplicadas.

El agrado laboral existente en los trabajadores de la SEDECO Pachuca se mantiene en niveles altos, en este caso sus respuestas de los trabajadores que están vinculadas con ese agrado laboral se mantienen entre el 70% y el 90%, siendo un factor positivo, por lo tanto este factor mantiene una relación directa con el clima organizacional, dando un mejor funcionamiento, dando también pauta a ese 4% negativo existente en 4 preguntas, sabiendo que este resultado quiere decir que hay entre 4 o 5 trabajadores que no tienen un agrado a sus actividades y no se sienten a gusto, creando así un sector negativo que si no se considera de manera inmediata se volverá un factor de riesgo<sup>34</sup> en el cumplimiento de varía actividades, alentando

---

<sup>34</sup> Un factor de riesgo es cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas que se sabe asociada con la probabilidad de estar especialmente expuesta a desarrollar o padecer un proceso mórbido, sus características se asocian a un cierto tipo de daño a la salud.

los procesos y llevándolos incluso a un incumplimiento laboral<sup>35</sup>, de esta manera se prueba que este ambiente laboral también influye, lo cual se relaciona con el segundo aspecto, las condiciones laborales.

Las condiciones laborales, son parte fundamental para obtener un agrado laboral, lo cual representa un elemento importante, de acuerdo con las respuestas de la encuesta los trabajadores de las áreas dentro de la SEDECO Pachuca, nos dicen que las condiciones laborales no son suficientes para realizar sus tareas u actividades diarias, teniendo en cuenta la parte de materiales físicos, económicos y psicosociales, la mayoría de las respuestas quedaron entre 40% y 60%, teniendo niveles no suficientes, creando un problema de acondicionamiento laboral, ya que este tema tiene también una relación con la misa satisfacción laboral, viendo que cuando un trabajador se encuentra cómo con las condiciones que le rodean, permitirán al mismo tener un mejor rendimiento, incluso si estas condiciones laborales mejoran traerían consigo consecuencias benéficas, relacionadas con la misma producción, se aumentará la producción o el interés por las tareas a realizar, se mantiene un nivel bajo de estrés, crece la motivación, (factor que repercutiría directamente en el clima organizacional), incluso se hace mención de esta situación en las preguntas abiertas, pidiendo los mismos trabajadores mejores condiciones laborales relacionadas con la limpieza de los espacios, el equipo de cómputo, las áreas donde se desempeñan laboralmente.

Por último el trabajo en equipo es un aspecto que se relaciona demasiado con el clima organizacional, tanto por su importancia que tiene con el cumplimiento de las actividades, y el desarrollo de los mismos trabajadores generando un ambiente laboral satisfactorio, esto dicho en relación a las repuestas obtenida de la encuesta de satisfacción laboral, podemos ver que los niveles de trabajo en equipo y apoyo entre trabajadores no es alto ni tampoco bajo, sino se mantiene en un nivel bueno, dando oportunidad de la creación de planes estratégicos para mejorar y fortalecer ese aspecto, que tendrá una repercusión directa con las demás áreas uniendo

---

<sup>35</sup> No se cumplen las funciones establecidas en un contrato de trabajo, creando así una falta grave, teniendo como consecuencia un despido justificado. (establecidos en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo o en el Reglamento Interior de Trabajo.).

incluso los posesos, optimizando acciones que serán parte fundamental para resultados favorecedores.

## CONCLUSIONES

La administración educativa tiene como objetivo, formar profesionales de la educación en la administración y la gestión, con esa perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, a partir de esto pude obtener un gran nivel de análisis y utilización de métodos administrativos, aplicando técnicas de intervención en instituciones educativas tanto públicas como privadas.

Durante mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional, sede Pachuca, Hgo., obtuve un nivel alto de interpretación de situaciones en las cuales se necesita una intervención, identificando el contexto y sus condiciones en las cuales estaba, para poder empezar un diseño de intervención, después darle un seguimiento y evaluando los resultados, después de esto pude proponer estrategias para hacer eficiente dicha intervención.

El poder hacer mis prácticas profesionales en una instancia de gobierno, tal como la Secretaría de Desarrollo económico, permitió, aplicar conocimientos obtenidos en mi tiempo de formación educativa, también considerando que dos periodos fueron de manera presencial y uno de manera virtual, esto debido a la pandemia COVID-19<sup>36</sup>, originada en la ciudad de Wuhan, en China, el 31 de diciembre de 2019, (Mundial, 2021), afectando a nuestro país en marzo 2020 , por lo tanto entramos a cuarentena, la cual se extendió por más de un año, creando nuevas alternativas para cumplir con objetivos de un análisis dentro de la SEDECO.

Este periodo de prácticas profesionales: campos de intervención, inicia en el sexto semestre, teniendo un primer periodo presencial, trabajando con proyectos relacionados con la administración y la educación, gestionando recursos, dentro de cada programa desarrollado dentro de la secretaría de desarrollo económico, dando

---

<sup>36</sup> La COVID-19 afecta de distintas maneras en función de cada persona. La mayoría de las personas que se contagian presentan síntomas de intensidad leve o moderada, y se recuperan sin necesidad de hospitalización.

oportunidad de empezar a estructurar mi documento de titulación, iniciando con el tema *“los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores que laboran dentro de la secretaría de desarrollo económico”*, el cual me provoca un interés después de terminar este primer periodo.

Empiezo a vincular esa importancia de la administración y la gestión, más cuando está relacionada con la educación, los procesos educativos tienen que tener una interpretación y una adaptación, ya que no todos los lugares en los cuales quiere ser aplicado cuenta con los recursos suficientes para satisfacer ese proceso, es ahí donde la administración y la gestión hace presencia, y representa su importancia.

La administración ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella, se elaboran acciones, que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que esta institución tenga, teniendo una relación con lo educativo, teniendo temas que se relacionan con la enseñanza y el aprendizaje.

Los procesos administrativos son dinámicos, adaptándose a la situación en la cual se realice, creando con fluidez un sistema operativo funcional, teniendo un objetivo principal, guiado con aprendizajes clave, incumbiendo también condiciones socio económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., para que estos aprendizajes sean los necesarios para la implementación de dicho proceso.

Para estos procesos mencionados se debe tener muy en cuenta la parte estructural, y la parte ejecutora, en la cual está presente la gestión educativa, la cual nos comenta (Montes, 2014), que la gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, se podría decir que cualquier institución u organización debe tener en cuenta la gestión educativa, para optimizar los recursos y potencializar el cumplimiento de los objetivos, basados en conocimientos complejos generalmente relacionados con la misma administración educativa y ejecutados a través de una ejemplificación laboral, concentrada en un monitoreo total, para la revisión de errores y estos puedan ser arreglados de manera inmediata.

Para la obtención de conocimientos necesarios para la interpretación de los resultados, se empieza a hacer una revisión minuciosa de términos de administración y gestión educativa, que permitieran un mejor desarrollo estructural del análisis, tanto con los resultados de las encuestas de satisfacción como en todo el documento en general.

La pandemia se vuelve factor relevante para la obtención de información, hacia la construcción de este documento, sabiendo que no todos los referentes son obtenidos virtualmente, ya que antes de esta cuarentena se pudo obtener algunos de manera presencial, la biblioteca de la universidad pedagógica nacional, Sede Pachuca, fue una de las bibliotecas que me ayudaron a tener referentes necesarios para la creación de este documento, también cabe mencionar, que la adaptación a lo virtual, para mí fue un reto importante, ya que no estaba familiarizado con el mismo.

Después de un periodo de adaptación hacia lo tecnológico y lo virtual, se pudo acomodar la información obtenida en los diferentes puntos, creando una observación de las situaciones vistas en las áreas de la SEDECO Pachuca, más y mayor organizado, y relacionado con lo investigado, después de los revisado se concluye lo siguiente.

La Secretaría de Desarrollo Económico, es una instancia de gobierno responsable de definir y coordinar la política económica del municipio de Pachuca de Soto, Hgo., con el fin de conseguir una estabilidad económica, también es responsable de la ejecución de la política pública en materia de comercio interior, industria, servicios, fomentos al empleo, inversión, capacitación, productividad de las empresas y el emprendimiento de los particulares, promoviendo la actividad económica en sus diversos sectores del municipio (Gil, 2016), dentro de esta secretaría existen áreas encargadas de diferentes sectores mencionados con anterioridad.

Se ha encontrado de acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción, califican su nivel de satisfacción laboral medio moderado, lo cual quiere decir no es tan alta pero tampoco es tan baja, la percepción que tienen los trabajadores de las diferentes áreas, sobre las necesidades de sus áreas repercuten mucho en el tema

de un espacio adecuado para realizar sus actividades, teniendo en cuenta que sus recursos tecnológicos necesitan una actualización, ya que con las nuevas normalidades, estas condiciones pueden detener el cumplimiento de los objetivos, sabiendo también que de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la comunicación entre las áreas y los jefes inmediatos es media moderada, teniendo un punto de atención sobre un porcentaje de trabajadores que no saben con quién comunicarse para atender sus necesidades laborales, influyendo en la actitud y el comportamiento de los trabajadores en general, lo cual se manifiesta de manera cotidiana un sentido de falta de atención y apoyo, dejando que sus inquietudes se vuelvan factores determinantes para no obtener un clima organizacional correcto, sabiendo también que si no se atiende la situación de la comunicación entre las áreas, puede repercutir en esas relaciones interpersonales, y la autonomía laboral se verá desvanecida en la toma de decisiones.

En referencia a las propuestas que tienen los trabajadores para mejorar el desempeño de la Secretaría de Desarrollo Económico, y sus diferentes áreas, cabe mencionar que el tema de las juntas administrativas se vuelve una constante, esto relacionado con la comunicación de las diferentes actividades que esta secretaría realiza, ya que permite una mejor organización del personal y se evita una saturación de trabajo, retomando las juntas, estas permitirán una mayor comunicación, siendo un factor relevante para obtener ese clima organizacional correcto, estas relaciones personales, guiadas por los jefes inmediatos tendrán una estrecha relación con la satisfacción laboral del trabajador, permitiendo una lluvia de ideas y de opciones que serán puntos estratégicos para mejorar algunas debilidades, por lo tanto se recomienda programar actividades de integración, las cuales permitirán reforzar las relaciones interpersonales, además tener en cuenta que los jefes inmediatos deben convocar a reuniones periódicas, dando un informe a los demás trabajadores, para tener un conocimiento general, evaluando las actividades y dándoles un seguimiento, identificando esas debilidades o puntos de atención, generando nuevas ideas y actualizando formas de trabajar optimizando procesos estrechamente burocráticos.

La satisfacción laboral, será un elemento que permite un mejor Clima Organizacional, obteniendo trabajadores implicados con el crecimiento de la secretaría, y el cumplimiento de los objetivos que tengan en cada plan o programa desarrollado por la misma o por cada área, ejerciendo una buena supervisión de las áreas, resaltando un cumplimiento en tiempo y forma de los proyectos.

También se puede dar a entender que incluso la individualidad del trabajador, se vuelve un factor que en repetidas ocasiones no permite una fluidez al mismo clima organizacional, ya que algunos trabajadores suelen excederse de la misma, sin mencionar que hay trabajadores que permiten que esta individualidad sea en beneficio de su área, permitiendo tomar decisiones correctas, en este caso podemos concluir que esto, que dentro de las áreas se puede verificar que la construcción de un clima organizacional, esta de la mano con la misma individualidad del trabajador, haciendo mención que la mayoría de estos trabajadores mantienen ese perfil funcional, haciendo su labor incluyendo a sus compañeros y haciéndolos partícipes de algunas actividades, sin dejar de hacer su especialidad que caracteriza a cada uno.

Además con los resultados obtenidos en la encuesta, observamos que la mayoría de los trabajadores mantienen un trabajo en equipo funcional, retomando esas cualidades individuales, y destacando ese saber escuchar y valorar el esfuerzo de cada uno, cabe aludir esos casos aislados, donde los trabajadores no saben mantener un trabajo en equipo funcional, ya que buscan tomar decisiones las cuales sean en beneficio propio y no colectivo.

El trabajo en equipo, también es sus objetivos parte fundamental en esta conclusión, ya que vimos que solo necesitan reforzar algunos aspectos necesarios, para obtener un funcionamiento más controlado, dejando que los trabajadores orienten sus objetivos, permitiendo un mayor alcance, además sugerir algún curso de capacitación, que retome esas ventajas que se generan al trabajar en equipo, ya que podemos decir que el trabajo en equipo promueve esa creatividad, descentralizando funciones entre los miembros del equipo, optimizando el tiempo

de entrega, intercambiando conocimientos, los cuales serán clave para mejorar sus áreas.

En las respuestas en las encuestas vimos que las actividades laborales, se realizan de una manera compartida y organizada, donde los trabajadores asumen su parte y permanecen lineales, basándose en un compañerismo que permite ser una variable factible para el clima organizacional existente dentro de la secretaría.

Retomando el tema de las respuestas vistas con anterioridad, se pueden resaltar algunos puntos importantes, uno de ellos es como los trabajadores están laborando bajo una sistematización heredada por los jefes inmediatos de cada área, dejando así, actividades normalizadas, permitiendo una fluidez laboral, creando bases fundamentales para el crecimiento de los trabajadores, dejando un enfoque pertinente que desarrollara mejores actitudes, sobresaliendo temas como compañerismo y trabajo en equipo, algo que es necesario para obtener un clima organizacional correcto y funcional.

Estas actividades que realizan día a día los trabajadores, recaen en una buena congruencia con el tiempo laboral, se pudo analizar que las actividades realizadas son organizadas de una buena manera la mayoría de los trabajadores incluso seleccionaron y comentaron que sus tareas a realizar concuerdan con el horario laboral, permitiendo un estándar alto de buena entrega de proyectos y buen cumplimiento de los mismos, habiendo como consecuencia una actitud positiva, originando cambios necesarios, los cuales serán vistos por los jefes de cada área, siendo atendidos de la mejor manera, sistematizando incluso algunos de ellos, impactando de forma positiva en los procesos automatizados que permitían un mejor desempeño.

Algunos factores extras identificados son los factores económicos y los factores educativos, estos factores son parte esencial de la adaptación mencionada con anterioridad, la economía se empieza a descontrolar, por lo tanto produce un momento de crisis al trabajador, dejándolo inactivo en algunas actividades, desorientándolo de los objetivos generales planteados por sus áreas y por la misma

Secretaría, imposibilitando a algunos trabajadores realizar sus deberes, perdiendo interés y creando nuevas expectativas laborales de emergencia.

Para esto nos comenta (Esquivel, 2020), que la actividad económica en el país se desaceleró significativamente como resultado de la decisión de suspender todas aquellas actividades consideradas como no esenciales (“Jornada nacional de sana distancia”), es por eso que la economía también se vuelve ese factor externo que influye dentro del comportamiento de los trabajadores inyectando un perfil de inseguridad laboral y un distanciamiento social que acrecentar la individualidad, generando situaciones de desapego laboral.

El tema de la pandemia crea efectos que tienen un impacto negativo en los trabajadores, tanto en lo social y en lo económico, desafortunadamente no solo son inmediatos, sino que repercuten en el mediano y largo plazo, perdurando en sectores específicos, delimitando el crecimiento laboral y propio del trabajador.

Importante mencionar para este punto que “La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) y el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) trabajan en conjunto con Nacional Financiera (NAFIN), para que empresas constituidas y con dos años de funcionamiento puedan acceder a una línea de crédito de hasta 5 millones de pesos con un periodo de gracia máximo de seis meses (CIEPS, 2020).

Algunos trabajadores se fueron adaptando al nuevo sistema, creando un factor favorable para ellos, enlazando la nueva visión de la Secretaria con su estilo de vida, permitiendo crear, un ambiente favorable.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, S. N. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia Unemi, vol. 11, 70-75.*
- Álvarez, J. M. (2012). *Condiciones de Trabajo*. México: Union General de Trabajadores.
- Argote, J. G. (2016). Códigos QR y sus aplicaciones en las ciencias de la salud . *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud , 239-248 .*
- Beites, P. F. (2018). *Sobre la esencia individual*. Salamanca: Scielo.org.
- Ben, E. P. (23 de Junio de 2020). *KidsHealth*. Obtenido de <https://kidshealth.org/es/parents/coronavirus-isolation-quarantine-esp.html>
- Blanco, F. S. (2005). *El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España*. Bogotá, Colombia : Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico.
- Caicedo, J. A. (2018). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Ciencias Administrativas y Económicas, 50-68.*
- Carrillo, L. A. (s.f.).
- Carrillo, L. A. (2015). Capacitación : Una Herramienta de Fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, 1-25.*
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada .* México: Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.
- Castilla, S. M. (2015). La burocracia elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales, 141-154.*
- Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. (2016). *El Origen Del Clima Organizacional, Desde Una Perpectiva De Las Escuelas De La Administración: Una Aproximación*. México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Brazil: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas .* Portugal: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cisneros, F. H. (03 de Mayo de 2021). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)

- Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Drucker, P. (2003). *Equipos de Trabajo*. México: factorhuma.org.
- Duarte, L. B. (2015). *Teorías Administrativas*. Colombia: Facultad de Estudios a Distancia.
- Enguítanos, M. I. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.
- Erra, C. (2001). *Modelo burocrático de organización*. México: Gestipolis.
- Fernández, G. S. (02 de Mayo de 2021). *Gestión del talento*. Obtenido de <https://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/cultura-individualista-en-las-empresas/>
- Gamero, A. L. (2019). *Introducción a la Administración*. México: UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES.
- Gantiva, P. A. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Colombia : Facultad de Psicología .
- García, A. G. (04 de Mayo de 2021). *UDEA.org*. Obtenido de [http://ayura.udea.edu.co/logicamatematica/sit\\_problematicas.htm](http://ayura.udea.edu.co/logicamatematica/sit_problematicas.htm)
- García, R. G. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portularia*, 25-37.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1.*, 83-106.
- Gil, M. G. (2016). *Manual de Organización*. Pachuca de Soto: Secretaría de Desarrollo Económico .
- Giraldo, A. M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*. Vol. 4, 12-21.
- Giraldo, W. A. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 99 - 122.
- Gómez, H. A. (2013). Investigación en Ciencias Humanas: una mirada a su habitus. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 183-202.

- González, F. M. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá: Facultad de Estudios a Distancia .
- González, H. E. (2010). *Clima organizacional*. Argentina : Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE).
- González, I. L. (2014). "EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO . México: Universidad Rafael Landívar.
- Grees, D. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice.
- Guevara, X. (06 de Julio de 2018). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Obtenido de Repositorio UASB:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hernández, G. C. ( 2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Hernández, S. C. (Mayo de 2014). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo\\_en\\_Equipo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equipo.pdf)
- Herriko, E. (2012). *Relaciones Interpersonales "Generalidades"*. Vasco: Universidad de Vasco.
- Holguín, M. E., Castillo Bustamante, K. L., Ciudad Villarroel, A. J., Rodríguez Vera, C. Y., Paz Paz, A. J., & Velásquez Velásquez, R. A. (2014). *Teoría de Relaciones Humanas*. Perú: Trujillo.
- Latham, A. (12 de Junio de 2021). *La Voz de Houston* . Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/trabajo-en-equipo-vs-individualismo-10987.html>
- López, E. F. (24 de Agosto de 2014). *Servicios Aragon*. Obtenido de [http://servicios.aragon.es/redo\\_docs/guias\\_ol/docs/condiciones\\_trabajo.pdf](http://servicios.aragon.es/redo_docs/guias_ol/docs/condiciones_trabajo.pdf)
- López, F. A. (2015). *Principios de la administración científica*. México: Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata.
- Macluf, J. E. (2014). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. México: Ciencia administrativa.
- Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 90-101.

- Méndez, G. A. ( 2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, vol. 15, 5-11.
- Mendoza, M. (01 de Marzo de 2009). *OVER BLOG*. Obtenido de <http://google.over-blog.es/article-28513010.html>
- Montes, L. C. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 150-161.
- Montoya, L. A. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia Et Technica*, vol. XIII, 311-314.
- Mora, J. J. (02 de Marzo de 2021). *The Free Dictionary by Farlex*. Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/atribuciones>
- Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. . Colombia: Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD.
- Morillo, I. M. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento. *Revista Universitaria de Investigación Vol. 7*, \$3-57.
- Mundial, C. M. (05 de Mayo de 2021). *Bupa*. Obtenido de <https://www.bupalud.com.mx/salud/coronavirus>
- Noboa, A. (2009). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. México: unorte.edu.
- OMS. (12 de Julio de 2010 ). *World Health Organization* . Obtenido de Entornos Laborales Saldables: Fundamentos y Modelo OMS : [https://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Ortiz, M. P., & Rueda Armengont, C. (2009). *Teoría burocrática de la organización*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Osorio, M. (2003). *Remuneración y satisfacción laboral*. México: CEINSA.
- Parra, M. E. (2013). *Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de la empresas* . México: Itson.
- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.
- Perea, S. I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 13-33.

- Petrella, C. (2007). *Aportes para la Comprensión del Modelo Burocrático*. Uruguay: Universidad Católica.
- Ponce, A. R. (03 de Mayo de 2021). *Apuntes Organizacionales*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>
- Prieto, A. (2012). LA APERTURA DEL ESPACIO DE TRABAJO. *ARQ*, 12-15.
- Pujol-Cols, L. J. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. Buenos Aires, Argentina : Estudios Gerenciales vol. 34.
- Reyes, A. A. (2014). El individualismo como elemento que influye en la vida y configuración de la ciudad. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 59-71.
- Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: Un enfoque humanista real del trabajo. *Innovación en la gestión*, 29-39.
- Roberto Espinoza Sotomayor. (s.f.).
- Romero, A. S. (2011). *Implementación de un método de intervención activo y formal denominado ECO (Equipo de Clima Organizacional), para el incremento del nivel de satisfacción del clima organizacional; de una empresa de transporte federal de pasajeros*. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN .
- Romo, R. S. (2015). *Importancia de la Comunicación Organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones*. México: Doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM.
- Ruiz, M. V. (2009). *Trabajo en equipo y Cooperación* . México: Escuela de Administración Pública .
- Ryde, G. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. México: Copyright © Organización Internacional del Trabajo.
- Salas, A. F. (2018). AUTONOMÍA DEL TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA UNIVERSIDAD PERUANA. *Apuntes Universitarios.*, 43-56.
- Salinas, O. J. (24 de Mayo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-reuniones-trabajo/>
- Salud, S. d. (Junio de 20 de 2020). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://nuevanormalidad.gob.mx/>
- Sánchez, A. M. (2004). Individualidad e individuación según Edith Stein. *Revista de Filosofía*, 159-173.

- Silva, R. O. (2002). *Teorías Burocráticas*. Lima: ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA.
- Silvia, G. V., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2018). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. México: UAEH.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Somarriba, M. T. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Managua, Nicaragua: UNAN-MANAGUA.
- Sotomayor, R. E. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial* , 53-62.
- Taylor, F. W. (1987). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Torrelles, C. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 329-344.
- Tovar, L. A. (08 de Marzo de 2010). *Monografía sobre trabajo de equipo*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)
- Tovar, L. A. (2010). *Monografías Sobre el Trabajo en Equipo* . México: [www.gob.mx](http://www.gob.mx).
- Tovar, V. B. (16 de Julio de 2013). *Ipomex.org*. Obtenido de [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2014/1/2/2f914d1b92c42428f094bc21af20083b.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2014/1/2/2f914d1b92c42428f094bc21af20083b.pdf)
- Weber, M. (1969). *LA BUROCRACIA*. México: Untref Virtual.
- Zubieta, E. (2004). *Dimenciones Culturales* . México: Síndrome Cultural .