



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Las áreas de oportunidad de las características del
puesto en trabajadores desde el análisis organizacional
e intervención para la administración pública y el
diagnóstico de capacitación.**

T E S I S

Que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Presenta

C.P. BEATRIZ ADRIANA COLIN MICHUA

Director de Tesis

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

Co-Director de Tesis

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

Revisores:

MAO. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

DRA. ELOÍSA RODRÍGUEZ VÁZQUEZ

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ



CUERNAVACA, MORELOS

AGOSTO, 2023

DEDICATORIA

A mis padres

Por haberme forjado como la persona que soy, por su amor incondicional y apoyo constante.

A mis hijas

Que son el regalo más grande que la vida me ha dado, son mi fuente de amor y motivación para seguir adelante llena de felicidad.

A mi esposo

Por su amor, trabajo y sacrificio durante estos años y sobre todo por confiar en mí antes que yo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

A mi director de tesis, Dr. Pablo Guerrero Sánchez

Por su guía, comprensión, paciencia y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación.

A mis docentes

Por su dedicación, perseverancia y conocimientos rigurosos y precisos.

A la institución

A la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, por brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional, así mismo al Sindicato de Trabajadores Administrativos (STAUAEEM) por el apoyo a lo largo de la maestría.

Índice

INTRODUCCIÓN	5
I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 Pregunta de investigación	18
III. MARCO METODOLÓGICO	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos	19
3.3 Hipótesis	19
3.4 Población a estudiar	20
3.5 Universo aproximado.....	20
3.6 Alcance de la investigación	20
3.7 Enfoque de la investigación.....	20
3.8 Diseño de la investigación	21
3.9 Justificación de la investigación	27
IV. MARCO TEÓRICO	28
4.1 El Análisis e intervención organizacional.....	28
4.2 El diagnóstico de necesidades de capacitación.....	34
4.3 Las características del clima laboral y la coordinación.	37
4.4 Las características y la capacidad de adaptación y aprendizaje.....	39
4.5 Las características y la evaluación del desempeño.	42
V. ESTUDIO DE CASO	44
5.1 Resultados	45
VI. CONCLUSIONES	59
VII. ANEXOS (INSTRUMENTO)	61
VIII. BIBLIOGRAFÍA	63

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los trabajadores en las organizaciones públicas es un área que cobra cada vez más importancia en el estudio de la administración pública en México puesto que los recursos otorgados para estas organizaciones cada vez son más escasos por lo que demostrar el desempeño adecuado con recursos físicos, infraestructurales, y humanos, así como tecnológicos, y financieros es de gran interés para las organizaciones, así como para efectuar sistemas de alta calidad que optimicen los procesos, y se pueda hacer más con menos, logrando una eficiencia de los procesos en tiempo y forma.

En cuanto a las características del puesto, es importante el componente para establecer, como juega un papel clave en el desempeño de sus funciones. Por lo que establecer dichas características es importante en función de las relaciones que existen entre el desempeño adecuado y las KPI (Key Performance Indicators) indicadores claves del desempeño, estos indicadores se establecen como parte de las estrategias de las organizaciones para el desarrollo de los objetivos, metas, tiempos, uso de recursos, y políticas de la organización.

Los recientes desarrollos en el campo de la administración pública han estimulado la necesidad de eficientizar los procesos y las necesidades de gestión en el desempeño con base en la evaluación de los indicadores de calidad para establecer sistemas de gestión adecuados en términos de desarrollo de procesos óptimos. De tal suerte que establecer diseño y mecanismos de consolidación en términos de capacitación desarrollo, necesidades específicas para la elaboración de propuestas de mejora continua en lo que se denomina el cliente interno organizacional, es decir el trabajador, que por un lado es flexible, por otro lado está motivado, por su clima organizacional que forma su aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades, y la toma de decisiones consciente con base en el análisis de su autonomía en la toma de decisiones en su área específica,

establecen las características necesarias para el desarrollo de su trabajo de forma adecuada.

Se requiere hacer una evaluación para analizar las habilidades, debilidades, necesidades, específicas para la mejora en su puesto de trabajo, así como para generar una sinergia entre las áreas, y una capacitación continua, con base en la evaluación del desempeño, tanto por parte de los superiores, como una autoevaluación de parte del propio trabajador, así este será consciente de las necesidades y limitaciones que tiene y la capacidad de aprender nuevas habilidades, valores, y conocimientos provocará en este una motivación orientada al desempeño desde la cual él mismo estará identificado y motivado.

I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Moreira (2018) sobre el clima organizacional y el desempeño en las IES nos expone que el clima organizacional ocupa un lugar preferente dentro de las organizaciones, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga su personal del entorno que lo rodea depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y en definitiva su desempeño laboral. La medición y análisis de clima organizacional buscan identificar los factores que influyen en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí, implico; en primera instancia, definir el Modelo Teórico a utilizar, permitió precisar los objetivos y determinar las variables que resultaren de tal modelo; construir un instrumento de medición, validarlo a través del criterio de expertos, proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se daría a la información mediante la obtención de información y de esta forma analizar e interpretar los resultados. En torno a estos aspectos, el objetivo del presente trabajo es establecer cómo influye el clima organizacional en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. Para cumplir con este propósito, se aplicó un total de 370 encuestas entre el personal docente y administrativo de las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. El tipo utilizado en la investigación cuantitativa fue aplicado con un nivel de carácter descriptiva-transversal y observacional. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0.964, lo que significó una alta fiabilidad en el instrumento, datos utilizados y recopilados. A través de Los resultados obtenidos se logra comprobar que el clima organizacional si influye en la productividad laboral del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior (IES)

Públicas por lo que se establece una relación causal entre estas dos variables. (Moreira, 2018)¹

Para Blas (2015) existe una relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo; La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo. La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariado, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director. Por lo que se establece que un clima organizacional adecuado con base en el estilo de liderazgo tendrá un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores. (Blas & Noé, 2015)²

¹ Moreira Moreira, L. M. (2018). El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador.

² Blas, L., & Noé, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N.º 5170 Perú

Según arce et al (2014) Con respecto del clima y el desempeño establecen que en el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas a través de una mejora de las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. Pero se observó que en las instituciones educativas de Huari tanto el clima como las relaciones interpersonales son deficientes. Esta situación dio lugar a la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel González Prada” de Huari - 2013? Para responder se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 35 ítems, cuya validez se verificó recurriendo a juicio de expertos, con una opinión favorable del 86%; la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, que arrojó $\alpha = .944$ (excelente confiabilidad). Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación ($r = .790^{**}$), significativa al $.000$ ($**p < .01$). Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para

Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013(Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS).

mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. Finalmente se establece una relación causal entre estas variables por lo que establecer sus comportamientos en términos del desempeño es necesario estudiar las relaciones entre los diversos niveles jerárquicos de la organización. (Arce & Malvas, 2014)³

Según Salas (2013) Con respecto de la adaptación y aprendizaje para el puesto menciona que en los últimos veinte años se ha producido un incremento de los artículos que buscan cómo mejorar el resultado económico en las empresas. No hay duda de la importancia que tiene esta variable como fin último de cualquier investigación, sin embargo, en este estudio queremos proponer una variable que consideramos de especial relevancia para la investigación en el área de organización de empresas como es la felicidad en el trabajo. La felicidad en general está directamente conectada con beneficios tan importantes como la salud física o mental y las medidas que hasta ahora se han aproximado a la felicidad en el trabajo se han relacionado con variables tan importantes como la mejora de la motivación, la comunicación personal o incluso la mejora del resultado económico. Sin embargo, estas variables no recogen con la suficiente amplitud la felicidad en el trabajo (Fisher, 2010) y existe un gap en la literatura reclama aportar una medida suficientemente explicativa para este concepto. Hackman (2009) afirma que sería necesario además conocer los contextos bajo los cuales se promueven comportamientos positivos en las organizaciones. En esta Tesis proponemos en primer lugar aportar una medida suficientemente explicativa de la felicidad en el trabajo, compuesta por las variables compromiso individual, satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo. Estas medidas

³ Arce Baltazar, G. J., & Malvas Rojas, Y. M. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE Manuel González Prada de Huari-2013.

pueden tener una importante conexión con el estilo de liderazgo, considerando que estamos en un mundo global, con altos niveles de competitividad, en el que es necesario asignar los recursos de la forma más eficiente posible, y ahí los líderes pueden realizar un papel especialmente importante. En concreto, el estilo de liderazgo transformacional, que entiende al líder como referente, generador de positividad, de innovación y preocupado por sus colaboradores de una forma humana, podría tener algún tipo de conexión con la generación de felicidad en el trabajo. Además, el contexto de esta Tesis, que se centra en los médicos especialistas en alergología de los hospitales españoles, para los cuales es necesario en su trabajo diario reciclarse continuamente y aportar nuevo conocimiento, considera que el papel de la capacidad de aprendizaje organizativo puede tener algún tipo de rol mediador en la relación entre el liderazgo transformacional. Los resultados de este estudio muestran, en primer lugar, que podemos validar la escala de medida de la felicidad en el trabajo, es decir, que podemos medir y conceptualizar la felicidad en el trabajo, y en segundo lugar que el estilo de liderazgo transformacional, a través de la capacidad de aprendizaje organizativo, es capaz de generar felicidad en el trabajo. Es decir, ponemos a disposición de la literatura un nuevo constructo, la felicidad en el trabajo, y un modelo que permite conocer sus antecedentes, y también ofrecemos a las empresas una herramienta para medir y lograr la felicidad de sus trabajadores. Los trabajadores más felices van a sentirse más seguros en su puesto de trabajo, y por tanto más capaces y competentes, lo cual lleva a un mejor desempeño de su trabajo, y en el contexto sanitario esto puede tener una relevancia tan importante como la mejora de la calidad de vida de las personas. En general, para cualquier organización, y frente al proceso deshumanizador que estamos viviendo en las empresas, este modelo permite cambiar esta tendencia con la finalidad de mejorar tanto la calidad de vida de las personas como su desempeño. Productividad y calidad en el trabajo no son incompatibles, sino que más bien pueden lograrse con una gestión más humana de las personas en las organizaciones. es importante

desarrollar estrategias para la felicidad de los trabajadores si es que se requiere impactar en el desempeño. (Salas, 2013)⁴

Según López Gumacio J. Ricardo (2010) Hoy en día las organizaciones están atravesando cambios profundos fruto de los cambios que también se están produciendo en el entorno que las rodea y que obligan a estas a replantear sus estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las empresas por consiguiente adoptan la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. Para tener los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es la selección de personal por competencias. (Gumucio, 2010)⁵

Ana Fernanda Uribe R. (2009) Menciona que los cambios tecnológicos, económicos, humanos y sociales generados en la actualidad comprometen a las organizaciones a competir con el mayor capital que cuentan: las personas. Estas deben ser capaces de generar resultados eficientes a partir de capacidades, conocimientos y habilidades evidenciadas en su labor. (Uribe et al, 2009)⁶

⁴ Salas Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo.

⁵ Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

⁶ Uribe Rodríguez, A. F., Aristizabal Motta, A., Barona Henao, A., & López Lesmes, C. N. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en

Para Navarro (2018) en términos de la supervisión a distancia sobre todo en lo que tiene que ver con franquicias La Teoría de la Agencia está ampliamente extendida en la literatura sobre el modelo de negocio de la franquicia. Desde la misma se analiza el contenido del contrato que gestiona la relación entre Principal y Agente en actividades y procesos fácilmente estandarizables (restauración, comercio minorista, agencias de viaje, etc.). No obstante, durante los últimos 10 años ha habido un espectacular desarrollo de ese modelo empresarial hacia sectores más intensivos en conocimiento (dentistas, ópticas, fisioterapia, etc.) que cuestiona algunos de los postulados básicos de la teoría, limitando las posibilidades de desarrollo y supervivencia del proyecto. En este trabajo revisamos el "nuevo problema de agencia" de Agencia que surge cuando un emprendedor franquicia una actividad intensiva en Capital Intelectual. Consideramos que las actividades que se realizan en estos sectores presentan una complejidad tal que hace difícilmente codificable y transmisible todos sus aspectos, por lo que el uso de los Contratos típicos de Agencia puede quedar muy limitado. Por ello, a partir del marco de la Teoría de Recursos y Capacidades planteamos un conjunto de proposiciones que sugieren un contrato dinámico interorganizacional y donde la efectiva transferencia de conocimientos entre las partes se convierte en un aspecto clave. En última instancia las contribuciones del mismo permitirán reducir las tasas de disolución de esos proyectos. Es decir que la capacidad de agencia de los sujetos que intervienen debe de estar siempre mediada por una supervisión sistematizada permeada por la tecnología. (Navarro & Puig, 2018)⁷

diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el Caribe*, (23), 21-45.

⁷ Navarro Sanfelix, G., & Puig, F. (2018). Nuevos retos en las relaciones franquiciador-franquiciado. Un análisis desde la teoría de la agencia.

Para Bordonava (2004) en términos de la supervisión a partir de un modelo de franquicia se establece que Recientemente se ha producido un cambio en la forma en que los miembros del canal protegen los activos específicos invertidos: la alternativa al tradicional establecimiento de estructuras jerárquicas consiste en un canal caracterizado por la flexibilidad, economías de escala y coordinación, en el que sus miembros actúan conjuntamente para maximizar sus intereses mutuos, aumentando la rentabilidad para todas las partes (Anderson y Weitz, 1992). Es lo que se llama estructuras cuasi-integradas (Jap y Ganesan, 2000). Entre estas estructuras, la franquicia supone un sistema contractual que ha conseguido recientemente un gran éxito, al constituir una estrategia de cuasi-integración vertical que implica menores costes y mayor flexibilidad que la integración vertical, llegándose a considerar como el acuerdo cooperativo que ha tenido un crecimiento más rápido (Gassenheimer, Baucus y Baucus,1996) Finalmente la capacidad de establecer estándares de calidad y homogeneización de los procesos depende de la capacidad de los sistemas de establecer controles. (Juste & Redondo, 2004)⁸

Juste, M. V. B., & Redondo, Y. P. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50-63
Para Calvache, (2013) se establece una serie de elementos a considerar como La necesidad de supervisar el trabajo del personal encargado de la seguridad amerita la aplicación de nuevos sistemas de control, que permitan reportar en tiempo real el cumplimiento de las rutas para las cuales son delegados, de tal manera

Cuadernos De Gestión, 18(1), 85–102.
<https://doi.org/10.5295/cdg.v18i1.18911>

⁸ Juste, M. V. B., & Redondo, Y. P. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50-63.

que los altos mandos puedan acceder a esa información y supervisar de mejor manera, la ejecución de las actividades por parte del personal militar encargado de realizar estas rondas o de supervisar que hayan sido realizadas. En ese sentido, las guarniciones militares son los sitios donde reposa información confidencial direccionada a la protección, defensa y seguridad nacional, establecida en la misión de la Armada de la República de Colombia, por ello, surge la necesidad de estar continuamente innovando los sistemas de supervisión y control de rondas en las bases militares, de allí, el objetivo del presente artículo, es proponer un nuevo sistema de control de rondas en la Base de Entrenamiento de Infantería de Marina BEIM de Coveñas que permita tener un mayor control de esta actividad, alineado con las tecnologías actuales. Por lo que el control sobre las actividades depende en cierto sentido de la capacidad de las tecnologías instaladas. (Calvache & Recalde, 2013)⁹

⁹ Calvache, E. & Recalde Monge, C. R. (2013). Estudio, diseño e implementación de un sistema de monitoreo de control de rondas para la empresa Betancourt & Zambrano Seguridad cía. Ltda utilizando la plataforma de openstreetmaps y software libre (Tesis de grado). Universidad Israel, Quito.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las características del puesto, han provocado rápidos cambios que están teniendo un grave efecto sobre el desempeño puesto que la alteración de las características depende tanto de factores internos, de la organización que debe de adaptarse a los cambios externos, como la modificación a partir del uso de tecnologías y necesidades de adaptación, los cambios en la organización dependen entre otras cosas del clima organizacional, el cual se construye de forma informal a partir de las relaciones entre los trabajadores, y los sistemas jerárquicos es decir entre los jefes, y departamentos que son los que demandan un cierto tipo de desempeño de sus trabajadores, por lo tanto la coordinación está íntimamente vinculada al desempeño, así como la motivación o desmotivación de los trabajadores en función de esta relación que se da dentro de la organización entre jefes y trabajadores. La capacidad de adaptación a los nuevos cambios, y necesidades de las organizaciones públicas que son demandadas por la sociedad como formas más eficientes de responder a las necesidades sociales, en este caso de educación pública de calidad con respecto de los procesos, implica una necesidad de aprendizaje tanto de la organización como la construcción de sistemas autónomos de desempeño que sean innovadores para la construcción de respuestas más eficientes en los procesos de cada área, en este sentido la evaluación del desempeño, establece los parámetros necesarios de adaptación en términos de capacitación por ejemplo en materia de tecnología.

Hasta la fecha, ha habido escaso acuerdo en cuanto a las características del puesto y el desempeño, con base en las necesidades de adaptación y aprendizaje de los trabajadores por ejemplo en el caso de la aplicación de conocimientos con base en la tecnología y otras adaptaciones; mientras que por un lado se estipula la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías como parte del puesto; por otro lado en las organizaciones que tiene una administración pública como lo son las universidades, públicas en México la necesidad de adaptación no va de acuerdo con los recursos necesarios para la

capacitación en nuevas tecnologías, o desarrollos o cursos necesarios para la competitividad del puesto.

La literatura presente hasta la fecha se ha limitado, en su mayoría, a las necesidades de capacitación con base en la adaptación de las empresas privadas a las necesidades del medio social, es decir de los clientes, sin embargo estas necesidades sociales, que también existen en el ámbito público y sus características administrativas, establecen retos, ya que los recursos en las universidades públicas son limitados, y las capacidades de adaptación en el caso de las administraciones burocráticas de las organizaciones públicas son de menor alcance por sus características complejas, en este caso estamos hablando que para la modificación de los procesos en el caso de las empresas privadas, sólo se requiere la autorización de los stakeholders, es decir los dueños de las empresas; mientras que el caso de las universidades públicas, hay actores poderosos, como el sindicato, los mandos administrativos medios, las áreas contables, y legales, así como grupos internos de las organizaciones que provocan que los cambios no sean tan fáciles de lograr.

El actual entendimiento del desempeño en las organizaciones públicas es limitado en cuanto a que su estudio no está medido en términos de controles de calidad como en las empresas privadas, establecer, mecanismos de regulación y controles, así como regulaciones burocráticas, que sean susceptibles del cambio y las necesidades de adaptación de los puestos de trabajo, son necesarios para identificar y cambiar así como modificar las estrategias que se deben de realizar en las organizaciones públicas.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el análisis e intervención organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación a partir de la modificación de las características?

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Objetivo general

Implementar y analizar cómo se generan las áreas de oportunidad a partir de las características en una organización de educación superior.

3.2 Objetivos específicos

- 1.- Determinar cómo afecta el clima laboral y la coordinación a las áreas de oportunidad de las características de desempeño del puesto.
- 2.- Evaluar cómo afecta la capacidad de adaptación y aprendizaje a las áreas de oportunidad y las características del puesto.
- 3.- Determinar cómo afecta la evaluación del desempeño a las áreas de oportunidad y las características del puesto.

3.3 Hipótesis

- 1.- En una organización las áreas de oportunidad y las características del puesto se relacionan con el clima laboral y la coordinación.
- 2.- En una organización de educación superior las áreas de oportunidad y las características del puesto se relaciona con la capacidad de adaptación y aprendizaje.

3.- En una organización de educación superior pública en Morelos las áreas de oportunidad y las características del puesto se relacionan con la evaluación del desempeño

3.4 Población a estudiar

En trabajadores sindicalizados de una organización de educación superior de Morelos

3.5 Universo aproximado

5 – 10 personas.

3.6 Alcance de la investigación

Se plantea un estudio descriptivo, con el propósito de buscar especificar las propiedades, características y perfiles importantes de la población de trabajadoras que como población y grupo así como comunidad laboral especifican el fenómeno de la capacitación. Su valor se centra en recolectar datos que muestran un evento; en este caso el de las necesidades de capacitación como área de oportunidad de la comunidad sobre el contexto organizacional específico en el que ocurre; espacio temporal.

3.7 Enfoque de la investigación

Investigación Cuantitativa (Recolección de datos con base en la medición numérica y estadística)

3.8 Diseño de la investigación

Se realizará un planteamiento del problema y se analizarán los antecedentes, para definir las categorías de análisis y se redactarán capítulos teóricos para el análisis y redacción de los indicadores. Posteriormente se analizarán los indicadores representativos para diseñar la Negocios y administración pertinente, a partir de la cual se desarrollará un cuadro con las técnicas y los instrumentos que se utilizarán para entender la relación entre las áreas de oportunidad y el clima laboral y la coordinación. Con base en lo anterior se diseñará un instrumento para el análisis de dichos indicadores en el estudio que se realizará en el tiempo estimado.

Categoría 1; El análisis e intervención organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación

Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
1.- Personal y tipo de puesto	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
2.- Objetivo de la capacitación	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
3.- Profundidad de la capacitación	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
4.- Orden de la capacitación	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
5.- Actividades puestos y temáticas	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
6.- Técnicas	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
7.- Instrumentos	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista

Categoría 2; Las características y el clima laboral y la coordinación

Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
1.- Compromiso	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
2.- Sentido de pertenencia	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
3.- Motivación	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
4.- Desempeño laboral	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista

Categoría 3; las categorías y la capacidad de adaptación y aprendizaje

Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
1.- El estilo de liderazgo	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
2.- Relaciones intrapersonales	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
3.- Relaciones interpersonales	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
4.- Comunicación	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
5.- Lograr los objetivos institucionales	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
6.- Servicio de calidad	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista

Categoría 4; Las características y la evaluación del desempeño.

Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
1.- Felicidad en el trabajo	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
2.- La salud física o mental,	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
3.- Satisfacción laboral	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
4.- Compromiso organizativo afectivo.	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
5.- Estrategias tanto internas como externas	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
6.- Gestión por competencias	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
7.- Comportamientos de alto desempeño	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
8.- El éxito en la realización de sus tareas	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
9.- La selección de personal por competencias.	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista
10.- Capacidades, conocimientos y habilidades	Entrevista a profundidad	Guion de entrevista

Instrumento:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto?

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación?

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué?

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final?

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación?

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender?

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo?

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo?

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato?

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral?

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones?

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo?

C3 indicador 3 ¿Qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan?

C3 indicador 4 ¿Cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo?

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo?

C3 indicador 6 ¿Para usted qué significa un servicio de calidad?

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué?

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo?

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo?

C4 indicador 4 ¿Usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo?

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué?

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones?

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área?

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos?

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades?

3.9 Justificación de la investigación

El proyecto de Tesis que se realizó, es una investigación pertinente para el nivel de Maestría en Maestría en Administración de Organizaciones desde la perspectiva de El Análisis e intervención organizacional, puesto que realiza un estudio sobre El diagnóstico de necesidades de capacitación que es un contenido de esta disciplina y que tendrá un alcance principalmente en una organización de Morelos. Con respecto de dicha perspectiva se realizó el proyecto en un lapso de 129.7 semanas.

Dado que se dispuso de este lapso se considera que fue factible y necesaria la revisión teórica en cuatro semanas, la revisión metodológica en seis semanas, la revisión de datos existentes en seis semanas y el análisis de resultados en cuatro semanas, contrastando con la teoría planteada todo el trabajo realizado. Asimismo, fue un estudio factible puesto que se tenía acceso a la población que se entrevistó de en una organización de educación Superior de Morelos, así como para realizar el estudio en el tiempo estimado para dicho proceso; Se contaron con los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para llevar a cabo toda la investigación.

Por otro lado; se consideran asimismo aspectos éticos con respecto al análisis de los datos y la información obtenida en trabajadores, así como los resultados del trabajo serán sólo para fines académicos, de publicación, difusión en revistas científicas y/o de la propia Tesis bajo un consentimiento informado institucional. Todo lo anterior con el fin realizar este proyecto académico. Este estudio se justifica pues se considera necesario para explicar las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.

IV.MARCO TEÓRICO

4.1 El Análisis e intervención organizacional.

El Análisis e Intervención Organizacional: Estrategias para el Cambio y Mejora en las Organizaciones

El análisis e intervención organizacional es un campo de estudio y práctica que se ha vuelto cada vez más relevante en el entorno empresarial actual. En un mundo caracterizado por la competencia, la globalización y los rápidos avances tecnológicos, las organizaciones enfrentan desafíos constantes que requieren una comprensión profunda de sus dinámicas internas y la implementación de intervenciones estratégicas para promover el cambio y la mejora.

Se analiza el concepto de análisis e intervención organizacional, su importancia y los enfoques teóricos y metodológicos utilizados en este campo. Además, se exploran las estrategias clave para llevar a cabo intervenciones efectivas, se examinan los desafíos y obstáculos comunes en este proceso, y se resaltan los beneficios y resultados potenciales de las intervenciones organizacionales exitosas.

Para entender la intervención se puede plantear desde la perspectiva de la transformación organizacional:

Propósito: cuando una organización se convierte en una organización de alto desempeño (HPO), puede superar a organizaciones que sean competidoras directas durante un período prolongado de tiempo, lo que de hecho garantiza su supervivencia a largo plazo. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones que se embarcan en una transformación bajo la metodología HPO deben ser conscientes de los factores que ayudarán a que esta transformación sea exitosa. Lamentablemente, la literatura actual

no proporciona explicaciones amplias sobre estos factores; solo se pueden encontrar factores que influyen en las transformaciones a gran escala. Se podría argumentar que convertirse en un HPO es una transformación a gran escala, pero esto deja abierta la pregunta de si hay factores específicos que sean relevantes para este tipo específico de transformación. (De-Waal, 2017)¹⁰

Conceptualizando el análisis e intervención

En un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, las organizaciones deben adaptarse y evolucionar constantemente para sobrevivir y prosperar. El análisis e intervención organizacional se presenta como una disciplina esencial para comprender y abordar los problemas y desafíos que enfrentan las organizaciones. Este enfoque implica un examen exhaustivo de las estructuras, procesos y dinámicas internas de una organización, y la implementación de intervenciones estratégicas para mejorar su funcionamiento y resultados.

La capacidad de ripostar, es decir, de responder al entorno, en particular, la capacidad para enfrentar oportunidades, amenazas y situaciones de crisis de origen exógeno. Esta capacidad es imprescindible en un mundo competitivo como el actual y, en especial, en países que han abierto sus economías. El artículo analiza las capacidades específicas que forman parte de esta capacidad, como la vigilancia del entorno, el diseño de respuestas y su ejecución. Además, presenta dos ejemplos que ilustran la forma en que algunas empresas colombianas manejan esta capacidad. (Mendoza, 2013)¹¹

¹⁰ De waal, A. (2017), Los factores del éxito en una transformación organizacional HPO, University of Massachusetts, loweell, Holanda, p. 3

¹¹ Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85.

Concepto y fundamentos teóricos

El análisis e intervención organizacional se basa en una serie de fundamentos teóricos que ayudan a comprender y abordar los desafíos organizacionales. Algunas de las teorías clave incluyen la teoría de la contingencia, que sostiene que no hay una única forma "correcta" de organizar una empresa y que las estructuras y prácticas deben adaptarse al entorno y las circunstancias específicas. Otra teoría relevante es la teoría del cambio organizacional, que se centra en los procesos de cambio y cómo las organizaciones pueden gestionarlos de manera efectiva.

La Teoría de las Contingencias encontramos el aporte de Burns y Stalker de 1961 que relaciona el grado de organicidad estructural con la dinámica ambiental, la posición de Chandler respecto de la diversificación, como causa origen de la divisionalización, y las conclusiones de Joan Woodward, quien en 1965 presentara resultados que relacionan la configuración estructural con la tecnología. Lawrence y Lorsch (1987), por su parte, reconocen en 1967 la relación entre ambiente y estructura como requerimiento para el desempeño, cuestión que será central luego en la propuesta de Lex Donaldson, habida cuenta que considera el desempeño como variable que justifica el ajuste de las variables estructurales. En el recorrido encontramos también la Teoría de la Configuración de Henry Mintzberg, que repasa los factores de contingencia y el impacto en las configuraciones estructurales. Barrientos (2011) también identifica el aporte de Isabel de Val Pardo quién refina el modelo de Mintzberg incorporando factores condicionantes de los parámetros de diseño estructural como la Cultura, la Estrategia y las Metas. Rompiendo los modelos estáticos, encontramos el modelo SARFIT propuesto por Donaldson (1987) basado en el ajuste -que busca recuperar el nivel de desempeño- y el refinamiento que hace Klaas (2004) de ese modelo, incorporando al SARFIT el ROA –Rentabilidad del Activo- como variable que permite medir el desempeño. Finalmente encontramos la posición de Gresov y Barrientos (Gresov, 1989; Barrientos, 2013) que plantea modelos multicontingentes de ajuste estructural, reconociendo la complejidad y la

influencia recíproca de las variables y factores intervinientes en la dinámica de configuración estructural. (De Antoni, 2020)¹²

Metodologías y herramientas de análisis e intervención

Existen diversas metodologías y herramientas utilizadas en el análisis e intervención organizacional. Algunas de las más comunes incluyen el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite evaluar la posición estratégica de una organización; la encuesta de clima laboral, que proporciona información sobre la satisfacción y compromiso de los empleados; y las entrevistas y grupos focales, que permiten recopilar datos cualitativos y obtener una comprensión más profunda de los problemas y desafíos.

Estrategias para intervenciones efectivas

El éxito de las intervenciones organizacionales depende en gran medida de la implementación de estrategias efectivas. Algunas estrategias clave incluyen la participación y el compromiso de los miembros de la organización, la comunicación clara y abierta, la gestión del cambio y la capacidad de aprendizaje organizacional. Además, es fundamental considerar el contexto específico de la organización, sus objetivos y necesidades, al diseñar e implementar intervenciones.

Los procesos, capacidades individuales, cambios del entorno, trabajo en equipo y competitividad. Los aportes obtenidos consideran que el aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario que permite crear, adquirir y transferir conocimiento, que siempre estará circunscrito a las capacidades internas que se desarrollan en el transcurso de la línea de

¹² De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.

tiempo donde se identificarán habilidades y posteriormente se gestan competencias de acuerdo con los requerimientos que presenten los diferentes entornos. El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizacional como la creación de una base de conocimiento que la soporte. (Del Rio & Santisteban, 2020)¹³

Desafíos y obstáculos

El análisis e intervención organizacional no está exento de desafíos y obstáculos. Algunos de los más comunes incluyen la resistencia al cambio (Duque, 2013)¹⁴, la falta de recursos y apoyo por parte de la alta dirección, y la falta de alineación entre las intervenciones y la cultura organizacional. (Rodríguez, 2009).¹⁵ Es importante abordar estos desafíos de manera proactiva y contar con estrategias adecuadas para superarlos.

Beneficios y resultados potenciales

Las intervenciones organizacionales exitosas pueden generar una serie de beneficios y resultados positivos. Estos pueden incluir mejoras en la productividad y eficiencia, mayor satisfacción y compromiso de los empleados, mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta al entorno cambiante, y una cultura organizacional más sólida y alineada con los objetivos estratégicos.

¹³ del Río Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. F. (2020). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista ciencias estratégicas*, vol. 19, no 26.

¹⁴

Duque, M. E. L., de Ocampo, L. E. R., & Velásquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organiz modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157.

¹⁵ Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. *Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio*, 12(22), 67-92.

...los aspectos más humanos de la organización como un recurso clave para la mejora del desempeño... depende de la estrategia competitiva seguida por la empresa. ... una política de gestión de los recursos humanos comprometida con los empleados repercute positivamente sobre los resultados y, a su vez, la intensidad de esa relación es moderada por el tipo de estrategia competitiva. Igualmente, se constata que dichas interacciones varían significativamente en función del sector de actividad de la organización, siendo aventurado realizar generalizaciones a partir de estudios con muestras de empresas pertenecientes a diversos ámbitos de actividad. (Tena & Llusar, 2002)¹⁶

El análisis e intervención organizacional es una disciplina crucial para ayudar a las organizaciones a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial complejo. Al comprender los fundamentos teóricos, utilizar las metodologías y herramientas adecuadas, implementar estrategias efectivas y superar los desafíos comunes, las organizaciones pueden promover el cambio y la mejora continua. El análisis e intervención organizacional se convierte así en un proceso esencial para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones en un entorno altamente competitivo.

16

Tena, A. B. E., Roca-Puig, V., & Llusar, J. C. B. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 267-290.

4.2 El diagnóstico de necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Una Herramienta Estratégica para el Desarrollo Organizacional

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta esencial en la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Este ensayo científico explora la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación, su proceso y los beneficios que puede aportar a las organizaciones. Además, se discuten las principales metodologías y enfoques utilizados en este campo, y se destacan las mejores prácticas para su implementación exitosa.

En un entorno empresarial altamente competitivo (Main, 2018)¹⁷ y en constante evolución, el desarrollo del talento y la mejora continua son fundamentales para el éxito de una organización. El diagnóstico de necesidades de capacitación se presenta como una herramienta estratégica que permite identificar las brechas de habilidades y conocimientos existentes en una organización, y diseñar programas de capacitación efectivos para cerrar esas brechas.

Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (Bermudez, 2015)¹⁸ desempeña un papel crucial en la alineación de las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales. Permite identificar las habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño óptimo de las funciones y roles dentro de la organización. Asimismo, contribuye a mejorar la productividad, la eficiencia y la satisfacción laboral al

¹⁷ Maín, E. G. C. (2018). ¡Análisis del entorno empresarial y estrategias de producción de la empresa de calzados deportivos GO!, en un entorno competitivo internacional. *Revista Compás Empresarial*, 9(24), 30-38.

¹⁸ Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.

proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para desarrollar su potencial y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación

El proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación consta de varias etapas interrelacionadas. Comienza con la identificación de los objetivos estratégicos de la organización y la definición de los roles y competencias necesarios para su consecución. A continuación, se recopila información mediante diversas técnicas, como encuestas, entrevistas, análisis de desempeño y revisiones documentales. Esta información se analiza y se identifican las brechas de habilidades y conocimientos existentes. Finalmente, se establecen las prioridades de capacitación y se desarrolla un plan de capacitación personalizado.

Metodologías y enfoques en el diagnóstico de necesidades de capacitación

Existen diferentes metodologías y enfoques utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación, como el enfoque basado en competencias, que se centra en identificar las competencias requeridas para el desempeño efectivo de un rol o función específica. Otro enfoque común es el análisis de brechas, que compara el desempeño actual de los empleados con el desempeño deseado. Además, se pueden utilizar técnicas como el análisis de tareas, la observación en el trabajo y las evaluaciones de desempeño para recopilar información relevante.

Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación aporta una serie de beneficios a las organizaciones. En primer lugar, permite optimizar los recursos de capacitación, al enfocarse en las áreas críticas y las brechas de habilidades más relevantes. Además, contribuye a mejorar el desempeño individual y colectivo de los empleados, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la calidad del trabajo. Asimismo, fortalece el compromiso y la satisfacción de los empleados al proporcionarles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Mejores prácticas para la implementación exitosa

Para una implementación exitosa del diagnóstico de necesidades de capacitación, es importante seguir algunas mejores prácticas. Estas incluyen la participación activa de los empleados en el proceso, la comunicación clara y efectiva, la alineación con los objetivos organizacionales y la evaluación continua de los resultados obtenidos.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta estratégica que contribuye al desarrollo del talento y al mejoramiento de las organizaciones. Mediante la identificación de brechas de habilidades y conocimientos, permite diseñar programas de capacitación efectivos y personalizados. Su implementación exitosa proporciona beneficios tanto a nivel individual como organizacional, mejorando la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados. En un entorno empresarial en constante cambio, el diagnóstico de necesidades de capacitación se convierte en un proceso esencial para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

4.3 Las características del clima laboral y la coordinación.

Las Características del Clima Laboral y su Impacto en la Coordinación Organizacional

El clima laboral y la coordinación son dos elementos fundamentales en el entorno organizacional que influyen en el desempeño y el logro de objetivos de una empresa. Este ensayo científico analiza las características del clima laboral, su relación con la coordinación organizacional y el impacto que esta relación tiene en el funcionamiento y los resultados de una organización. Además, se exploran las estrategias para fomentar un clima laboral positivo y una coordinación efectiva en el contexto empresarial.

En un entorno laboral cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones se enfrentan al desafío de lograr una coordinación eficiente entre sus miembros. El clima laboral, que se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el lugar de trabajo, desempeña un papel crucial en la facilitación o dificultad de la coordinación organizacional. Este ensayo científico explora las características del clima laboral y su influencia en la coordinación, destacando la importancia de su gestión estratégica para el éxito organizacional.

Características del clima laboral

El clima laboral se caracteriza por una serie de elementos que influyen en la percepción y la experiencia de los empleados en el entorno de trabajo. Algunas características clave incluyen la comunicación abierta y efectiva, el apoyo y reconocimiento, la confianza entre los miembros del equipo, la equidad en el trato, el nivel de autonomía y la orientación hacia metas y resultados compartidos. Estas características tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, el compromiso, la motivación y la colaboración de los empleados.

Relación entre clima laboral y coordinación organizacional

El clima laboral y la coordinación organizacional están estrechamente relacionados. Un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación fluida, relaciones de confianza y apoyo mutuo, facilita la coordinación entre los miembros de un equipo o departamento. Por otro lado, un clima laboral negativo, con falta de comunicación, falta de confianza y conflictos interpersonales, obstaculiza la coordinación y puede llevar a una disminución del desempeño y los resultados organizacionales.

Impacto en el funcionamiento organizacional

El clima laboral y la coordinación tienen un impacto directo en el funcionamiento y los resultados de una organización. Un clima laboral positivo y una coordinación efectiva fomentan la colaboración, el intercambio de información y conocimientos, la toma de decisiones acertadas y la resolución de problemas de manera eficiente. Esto conduce a una mayor productividad, eficiencia y calidad en el trabajo, así como a una mayor satisfacción de los empleados y una reducción del ausentismo y la rotación.

Estrategias para fomentar un clima laboral positivo y una coordinación efectiva

Para promover un clima laboral positivo y una coordinación efectiva, las organizaciones deben implementar estrategias adecuadas. Esto incluye fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, establecer metas y expectativas claras, brindar apoyo y reconocimiento a los empleados, y promover la participación y la toma de decisiones compartidas. Asimismo, es fundamental abordar y resolver los conflictos de manera constructiva y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo.

El clima laboral y la coordinación son aspectos esenciales para el funcionamiento y el éxito de una organización. Un clima laboral positivo y una coordinación efectiva mejoran la colaboración, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño y resultados organizacionales. Mediante la implementación de estrategias adecuadas y la gestión estratégica del clima laboral y la coordinación, las organizaciones pueden fortalecer su competitividad y alcanzar sus objetivos de manera efectiva en un entorno empresarial desafiante y cambiante.

4.4 Las características y la capacidad de adaptación y aprendizaje.

Las Características y la Capacidad de Adaptación y Aprendizaje en las Organizaciones: Impulsando el Éxito en un Entorno Cambiante

La capacidad de adaptación y aprendizaje se ha vuelto esencial para las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Este ensayo científico explora las características clave asociadas con la capacidad de adaptación y aprendizaje en las organizaciones, así como su impacto en el éxito organizacional. Además, se discuten las estrategias y prácticas que las organizaciones pueden implementar para fomentar una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo.

En un mundo caracterizado por cambios rápidos y constantes, las organizaciones enfrentan la necesidad de adaptarse y aprender de manera continua para mantener su relevancia y competitividad. La capacidad de adaptación y aprendizaje se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Este ensayo científico examina las características asociadas con la capacidad de adaptación y aprendizaje en las

organizaciones, y su influencia en la capacidad de respuesta y el rendimiento en un entorno empresarial cambiante.

Características clave de la capacidad de adaptación y aprendizaje

La capacidad de adaptación y aprendizaje en las organizaciones se caracteriza por una serie de elementos fundamentales. Algunas características clave incluyen la apertura al cambio y la innovación, la disposición para explorar nuevas ideas y enfoques, la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones, y la capacidad de aprendizaje continuo y la mejora constante. Estas características permiten a las organizaciones enfrentar y aprovechar los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno empresarial cambiante.

Impacto en el éxito organizacional

La capacidad de adaptación y aprendizaje tiene un impacto significativo en el éxito de una organización. Al ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, las organizaciones pueden mantener su relevancia y competitividad. Además, la capacidad de aprender de experiencias pasadas y aplicar ese conocimiento en nuevas situaciones mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Esto conduce a un mayor rendimiento, una ventaja competitiva y una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades emergentes.

Estrategias para fomentar la capacidad de adaptación y aprendizaje

Las organizaciones pueden implementar una serie de estrategias y prácticas para fomentar la capacidad de adaptación y aprendizaje. Esto incluye establecer una cultura de aprendizaje y mejora continua, fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, promover la experimentación y el pensamiento creativo, y proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación para los empleados. Además, es importante establecer sistemas de retroalimentación y evaluación que permitan identificar áreas de mejora y aprendizaje.

Desafíos y consideraciones

A pesar de la importancia de la capacidad de adaptación y aprendizaje, las organizaciones enfrentan desafíos en su implementación. Algunos desafíos comunes incluyen la resistencia al cambio, la falta de recursos y apoyo para el desarrollo de habilidades, y la cultura organizacional arraigada en prácticas obsoletas. Para superar estos desafíos, es crucial fomentar un liderazgo visionario, promover la participación y el compromiso de los empleados, y establecer un entorno seguro para la experimentación y el aprendizaje.

La capacidad de adaptación y aprendizaje se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cambiante. Las características asociadas con esta capacidad, como la apertura al cambio, la flexibilidad y la disposición para aprender, influyen en la capacidad de respuesta y el rendimiento de una organización. Mediante la implementación de estrategias y prácticas que fomenten una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo, las organizaciones pueden fortalecer su competitividad y lograr un éxito sostenible en un entorno empresarial desafiante y en constante evolución.

4.5 Las características y la evaluación del desempeño.

Las Características y la Evaluación del Desempeño: Impulsando el Crecimiento y la Mejora en las Organizaciones

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y las expectativas organizacionales. Este ensayo científico explora las características clave de la evaluación del desempeño, su importancia en el desarrollo y la mejora organizacional, y las mejores prácticas para su implementación efectiva. Además, se discuten los desafíos y consideraciones asociados con este proceso y cómo superarlos para maximizar sus beneficios.

La evaluación del desempeño es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que busca medir y evaluar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales. Proporciona una retroalimentación valiosa para los empleados, facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y contribuye al desarrollo y crecimiento tanto individual como organizacional. Este ensayo científico analiza las características clave de la evaluación del desempeño y su impacto en el éxito organizacional.

Características clave de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se caracteriza por varias características fundamentales. Estas incluyen la claridad y objetividad en los criterios de evaluación, la utilización de múltiples fuentes de información, la periodicidad y continuidad en el proceso, y la comunicación efectiva de los resultados. Además, la evaluación del desempeño debe ser relevante y estar alineada con los objetivos organizacionales, así como adaptarse a las necesidades y características individuales de los empleados.

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño desempeña un papel crucial en el desarrollo y la mejora de una organización. Permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva y guiar el desarrollo profesional. Además, contribuye a la alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, fomenta la motivación y el compromiso, y ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

Mejores prácticas para la evaluación del desempeño

Para una implementación efectiva de la evaluación del desempeño, es importante seguir mejores prácticas. Estas incluyen establecer objetivos claros y medibles, utilizar múltiples fuentes de información, proporcionar retroalimentación oportuna y constructiva, y promover una comunicación abierta y bidireccional. Además, es esencial capacitar a los evaluadores en las técnicas y habilidades de evaluación y establecer un entorno de confianza y apertura para el proceso.

Desafíos y consideraciones

La evaluación del desempeño también enfrenta desafíos y consideraciones. Algunos desafíos comunes incluyen la falta de objetividad, la resistencia al cambio, la falta de tiempo y recursos para llevar a cabo el proceso de evaluación, y la dificultad de evaluar aspectos cualitativos del desempeño. Para superar estos desafíos, es importante establecer criterios de evaluación claros y objetivos, proporcionar capacitación y apoyo a los evaluadores, y fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua.

La evaluación del desempeño es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que impulsa el crecimiento y la mejora en las organizaciones. Sus características clave, como la objetividad, la retroalimentación constructiva y la alineación con los objetivos organizacionales, contribuyen al desarrollo y la motivación de los empleados. Mediante la implementación de mejores prácticas y la superación de desafíos, las organizaciones pueden aprovechar al máximo la evaluación del desempeño y utilizarla como una herramienta efectiva para maximizar el rendimiento individual y organizacional.

V. ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso se realizó en el STAUAEEM de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos; con la población de trabajadores sindicalizados de la categoría técnico especializado, la duración fue durante el periodo de 2022-2023. A los cuales se les realizó una entrevista abierta a profundidad semidirigida, con base en las categorías de análisis, los indicadores, para identificar sus significados en cuanto a las variables de las cuales se desprende nuestra variable dependiente que es el desempeño laboral.

5.1 Resultados

Entrevista 1:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto? Responsabilidad, capacidad de resolver problemas, buena comunicación y atención, facilidad de palabra.

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación? Mejorar.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? Muy profundas ya que entre mejor capacitados estemos mejor podemos desempeñarnos.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿Qué después y qué al final? Creo que todo en conjunto debe de ser capacitado a la par para avanzar de manera eficaz.

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? Atención, servicio, manejo de plataformas, conocimiento de obligaciones fiscales, programas de Microsoft etc.

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

Manejo de Excel y otros programas.

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender? Más atención y concentración en las actividades.

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo? Dedicar el tiempo suficiente para llevar a cabo las tareas encomendadas.

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo? si

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato? Si

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral? Realizar las actividades encomendadas.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones? Si

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? Si

C3 indicador 3 ¿qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? Aceptar que no todos pensamos y actuamos de la misma manera.

C3 indicador 4 ¿cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? Buena.

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo? Sí.

C3 indicador 6 ¿Para usted qué significa un servicio de calidad? El que se brinda de manera oportuna, eficaz con la disposición de mejorar.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué? Sí, me gusta lo que hago, lo disfruto.

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo? Al momento no.

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo? Si.

C4 indicador 4 ¿Usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si.

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? Si funciona ya que hay resultados positivos.

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias, habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

Concluirlas en tiempo y forma con resultados positivos.

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Si

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? Si

Entrevista 2:

C 1 indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto? Capacitación constante y específica de mi actividad y mejores equipos de cómputo para trabajar.

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación? Enfocado a lo que realizo (leyes, reglamentos y procedimientos) y no actividad que no me corresponde.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? Deben ser continuas y con información precisa para mejorar e incrementar nuestros conocimientos.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final? Debe de ser constante, por lo menos cada 2 o 3 meses

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? Actualización de leyes y reglamentos ya que estos tienen cambios constantemente.

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

El enviarnos a cursos específicos para la materia que tratamos

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender?

Mejora de equipos de cómputo.

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo?

Bastante, sin embargo, tampoco se puede dar más importancia que otras actividades Propias.

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo?

A veces, algunas áreas son muy dadas a compartir la información concerniente al trabajo solo con algunas personas.

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato?

No realmente, me agrada el trabajo. Mi motivación es la remuneración

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral?

Cumplir efectivamente con mis 8 horas de trabajo y sacar adelante lo asignado.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones?

No es un área de pedir opiniones.

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? Sí, es perceptible.

C3 indicador 3 ¿Qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? Prefiero no meterme en ese tipo de asuntos

C3 indicador 4 ¿cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? A veces escasa

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo?

Si, sino fuera así el trabajo estaría estancado, así que si sale adelante todo.

C3 indicador 6 ¿para usted qué significa un servicio de calidad?

Atender bien a las personas que solicitan los servicios y bien hecho.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué?

Si, ya que me agrada la actividad que realizo.

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo?

Si

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo?

No, ya que consideró que el sueldo es poco y la exigencia mucha.

C4 indicador 4 ¿Usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? No siempre, ya que a veces no corresponde a mi persona resolver problemas

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias, habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si.

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

Que las áreas solicitantes de nuestros servicios obtengan lo que solicitan.

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Si.

C4 indicador 10 ¿usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? Si

Entrevista 3:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto? Buena señal de internet

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación?
Aprender y mejorar con las nuevas herramientas adquiridas en dicha capacitación.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? considero que solo debe abarcar los conceptos fundamentales en menor tiempo posible porque se descuida mucho el área de trabajo.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final? Primero. - Los procesos y funciones propias del puesto a desempeñar, Después. - Herramientas extra para hacer el trabajo más práctico y óptimo, al final. - añadir herramientas que fortalezcan sus funciones como algún idioma o algún programa de computación.

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? capacitación en la plataforma en la que se hacen las órdenes de compra

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

Estudio de mercado

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender? Revisión de errores en los pedidos antes de mandar a firma

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo? Hacer todo a nuestro alcance para que las cosas salgan bien

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo? Si

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato? Si y mucho.

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral? Hacer todo a nuestro alcance para que las cosas salgan bien.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones? Son autoritarios0

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? No.

C3 indicador 3 ¿Qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? Lo externo con mis compañeros.

C3 indicador 4 ¿Cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? Es buena.

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo? Si

C3 indicador 6 ¿para usted qué significa un servicio de calidad? Recibir la mejor atención y el mejor resultado.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué? Si porque mis jefes reconocen mi esfuerzo en el trabajo.

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo? No.

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo? Si.

C4 indicador 4 ¿usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si.

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? Si, porque damos resultados óptimos en cada revisión y auditoria.

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias, habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si

C4 indicador 7 ¿usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si.

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

Entregar el producto de tu trabajo y esfuerzo en tiempo y forma.

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Depende, cuando el personal contratado es sometido a un examen Si, cuando es contratado por recomendación, no.

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? No todos.

Entrevista 4:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto? Herramientas necesarias para realizar mis labores.

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación? Ayudar que las actividades se realicen de una manera más eficiente y en menor tiempo.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? Bastante profunda, ya que de esa manera facilita el entendimiento y aprovechamiento de la misma.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final? Primero el objetivo del curso, después enfocarse en las dudas y posteriormente para el final un resumen.

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? Secretariales (office).

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

Ser ordenada, coordinada y sistematizada

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender?

Organización, asignación de actividades, herramientas físicas.

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo?

Realizar mi trabajo de la mejor manera, para evitar que mis compañeros tengan retrasos por mi ineficiencia.

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo? Si.

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato? Si.

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral?

Tener la menor cantidad de errores en mis actividades.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones? Me han tocado de ambos.

C3 indicador 2 ¿usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? Si.

C3 indicador 3 ¿qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? Relativo, si no afectan mis funciones me mantengo al margen

C3 indicador 4 ¿cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? Buena

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo? Si

C3 indicador 6 ¿Para usted qué significa un servicio de calidad? Dejar un cliente satisfecho.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué? Sí, me gusta trabajar.

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo? Si

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo? Regular

C4 indicador 4 ¿usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si

C4 indicador 5 ¿las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? Si, hemos ido renovado algunas funciones y realizando procesos marcados para poder resolver los problemas.

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen n las competencias, habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

Tener un mínimo de errores.

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Si

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? No todos.

Entrevista 5:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto? Determinación, ganas de progresar, orden, motivación.

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación? Adecuar las aptitudes del trabajador para cumplir mejor sus funciones.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? Bastante profundas, ya que con ellas se mejora el rendimiento del plantel.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final? Primero los fundamentos de las actividades que voy a realizar, después más a fondo los procedimientos y al final mecanismos para la resolución de conflictos.

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? Sobre temas fiscales.

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto? Resolución de problemas.

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender? Manejo del Sistema financiero.

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo? Trabajar de una manera puntual, justa y honrada.

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo? Si.

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato? Si.

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral? Cumplir con los objetivos fijados por mi Dirección.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones? Piden opiniones.

C3 indicador 2 ¿usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? Si.

C3 indicador 3 ¿qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? Las hablamos pacíficamente.

C3 indicador 4 ¿cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? Muy Buena.

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo? Si.

C3 indicador 6 ¿para usted qué significa un servicio de calidad? Que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio que se otorga.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué? Sí, porque tenemos un gran ambiente y nos encontramos en constante capacitación.

C4 indicador 2 ¿usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo? No.

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo? Si.

C4 indicador 4 ¿Usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si.

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? Sí, porque todos estamos capacitados para ello.

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si.

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si.

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas? Que se cumpla el objetivo fijado.

C4 indicador 9 ¿usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Si.

C4 indicador 10 ¿usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? Si.

Entrevista 6:

C 1, indicador 1 ¿usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto?

Respuesta: puntualidad, respeto y responsabilidad.

C1 indicador 2 ¿usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación?

Respuesta: dotar de conocimientos suficientes al nuevo elemento para

Desarrollar sus actividades.

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué? Debe ser quizás en un periodo de dos semanas, iniciando con el conocimiento de la normatividad aplicable, teoría en general de las actividades a desarrollar y práctica.

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿qué después y qué al final? Contestado en pregunta anterior.

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación? Repaso al proceso en general y flexibilidad para abordar nuevos casos, así como reformas a la normatividad interna.

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

Manejo del estrés.

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender?

Asignación de actividades.

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo?

Disposición y responsabilidad con mis actividades.

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo? Si

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato? Si

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral? Realizar las actividades asignadas dentro del tiempo requerido y con las formalidades aplicables.

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones? Son autoridades, sin embargo, se valoran las opiniones del equipo.

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo? Si

C3 indicador 3 ¿Qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan? analizo la causa y busco la manera de solucionarlo, ya sea modificando la acción o convencerme de lo realizado.

C3 indicador 4 ¿Cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo? Buena

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo? Si

C3 indicador 6 ¿Para usted qué significa un servicio de calidad? Cumplir con los requerimientos solicitados con buenos resultados y actitud.

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué? Si, se siguen aprendiendo cosas.

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo? Si

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo? Si

C4 indicador 4 ¿usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo? Si

C4 indicador 5 ¿las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué? Si

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias, habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones? Si

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área? Si

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas? Cumplir las metas y objetivos planteados.

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos? Si

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades? No completamente.

VI. CONCLUSIONES

Existe una conciencia sobre la necesidad de capacitación en términos tecnológicos, manejo de plataformas, elementos fiscales, programas y la necesidad de contar los equipos necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades de forma continua, así como la necesidad de contar con un internet óptimo. Cabe mencionar que también se hace alusión a la necesidad de estudio de mercado y revisión de errores, así como el uso de office vinculándolo con el orden que es un indicador de calidad, vinculado con el rendimiento, la resolución de conflictos, problemas y finanzas. Finalmente, se requiere hacer mención que resalta en uno de los indicadores el manejo del estrés, lo cual podría estar marcando la necesidad de adquisición de habilidades directivas relaciones humanas, talleres de manejo e inteligencia emocional para la interacción entre diversos integrantes del personal.

Con respecto del clima laboral y la coordinación.

Se hace énfasis en la responsabilidad, hay un sentido de pertenencia, motivación, y entendimiento de la realización de las actividades en tiempo y forma como parte de ese compromiso, y valores como la puntualidad, y la honradez, y cumplir con los objetivos diseñados por la dirección. Con respecto de la realización de trabajo y con base en la teoría del cliente interno; hay una internación del concepto en términos de hacer bien el trabajo para que los compañeros no tengan retraso por su ineficiencia, y tener la menor cantidad de errores, pero también hay casos particulares donde la motivación está basada como lo indicaría tanto Mazlow, como Shein en términos del contrato psicológico es decir que lo que le interesa para la motivación está basado solamente en lo económico, dando hasta el tiempo requerido y no más.

En relación a la capacidad de adaptación y el aprendizaje.

Si se consideran a los jefes tipo X es decir autoritarios, y son conscientes de que cuando los otros hacen algo eso que los otros hacen los molesta lo cual es un indicativo de cuenta consciencia en términos de inteligencia Inter emocional, incluso en una de las entrevistas la aceptación de la relación y el tipo de liderazgo se hace referencia (no es un área para pedir opiniones), y en algunos casos la actitud frente a conflictos es la de

evasión psicológica de esa realidad; y que hay falta de comunicación interdepartamental, así en general hay una tendencia a entender a los jefes como autoritarios, lo cual podría estar provocando un agotamiento emocional en los trabajadores del área. Se considera que ante la misma autoridad dentro del área las respuestas son de corte subjetivo dependiendo de la interpretación de cada uno de los sujetos a partir de su interpretación de los estilos reales sociales y laborales.

Con respecto de la evaluación del desempeño.

Existe contradicciones; por ejemplo se cuestiona si son felices en el trabajo y la respuesta es afirmativa sin embargo cuando se pregunta sobre si se han sentido enfermos física o mentalmente en el trabajo también la respuesta es afirmativa con lo cual indicaría no existe felicidad en el trabajo y tanto las relaciones entre los miembros y con los jefes así como con el autoritarismo provoca agotamiento emocional que desencadena efectos de enfermedades psicosomáticas no entendidas por los propios trabajadores, sin embargo en otros casos esto es diferentes en términos de la construcción de la personalidad de cada trabajador; esto implica que las repuestas la relación con los jefes en algunos casos dependerá de la capacidad de adaptación de cada trabajador y de la Fortaleza de su personalidad construida a través de sus relaciones sociales anteriores al ingreso a la organización usualmente familiares desde la infancia.

VII. ANEXOS (INSTRUMENTO)

Instrumento:

C 1, indicador 1 ¿Usted qué elementos personales considera que se necesitan para un buen desempeño en su puesto?

C1 indicador 2 ¿Usted cuál considera que debería de ser el objetivo de la capacitación?

C1 indicador 3 ¿Para usted qué tan profunda considera que deben de ser las capacitaciones y por qué?

C1 indicador 4 ¿Usted que considera que debería de capacitar primero para realizar mejor su trabajo, ¿Qué después y qué al final?

C1 indicador 5 ¿Qué actividades, con respecto de su puesto y temáticas cree usted que necesitan capacitación?

C1 indicador 6 ¿Qué técnicas usted considera que podría mejorar en su puesto?

C1 indicador 7 ¿Qué instrumentos considera que le hacen falta atender?

C2 indicador 1 ¿Para usted qué significa el compromiso con su trabajo?

C2 indicador 2 ¿Usted se siente parte de la organización y de su lugar de trabajo?

C2 indicador 3 ¿Usted se siente motivado en su trabajo, en particular con lo que hace, y con la relación con sus compañeros, y su jefe inmediato?

C2 indicador 4 ¿Para usted qué significa un buen desempeño laboral?

C3 indicador 1 ¿Usted considera que los jefes en la organización son autoritarios o piden las opiniones para tomar decisiones?

C3 indicador 2 ¿Usted se da cuenta cuando se está enojando por algo que pasa en su trabajo?

C3 indicador 3 ¿Qué hace usted cuando otras personas, o jefes hacen cosas que a usted no le gustan?

C3 indicador 4 ¿Cómo considera usted que es la comunicación con los jefes y entre los compañeros del trabajo?

C3 indicador 5 ¿Usted considera que se logran los objetivos en el trabajo?

C3 indicador 6 ¿Para usted qué significa un servicio de calidad?

C4 indicador 1 ¿Usted es feliz realizando el trabajo que desempeña, por qué?

C4 indicador 2 ¿Usted se ha sentido enfermo física o mentalmente debido al trabajo?

C4 indicador 3 ¿Usted está satisfecho con el trabajo?

C4 indicador 4 ¿Usted siente que hay compromiso entre los miembros del equipo de trabajo?

C4 indicador 5 ¿Las estrategias que se plantean en el trabajo para resolver problemas son eficaces y funcionan, por qué?

C4 indicador 6 ¿Usted considera que los jefes tienen las competencias habilidades, conocimientos y valores para tomar las decisiones?

C4 indicador 7 ¿Usted considera que hay un gran desempeño entre los trabajadores del área?

C4 indicador 8 ¿Para usted qué significa el éxito en la realización de las tareas?

C4 indicador 9 ¿Usted considera que las personas que son contratadas tienen las competencias y habilidades para sus puestos?

C4 indicador 10 ¿Usted considera que los trabajadores del área tienen las capacidades, conocimientos y habilidades?

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Duque, M. E. L., de Ocampo, L. E. R., & Velásquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. *Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Tena, A. B. E., Roca-Puig, V., & Llusar, J. C. B. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 267-290.
- Maín, E. G. C. (2018). Análisis del entorno empresarial y estrategias de producción de la empresa de calzados deportivos GO!, en un entorno competitivo internacional. *Revista Compás Empresarial*, 9(24), 30-38.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.
- Arce Baltazar, G. J., & Malvas Rojas, Y. M. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE Manuel González Prada de Huari-2013.
- Blas, L., & Noé, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013 (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS).
- Calvache, E. & Recalde Monge, C. R. (2013). Estudio, diseño e implementación de un sistema de monitoreo de control de rondas para la empresa Betancourt & Zambrano Seguridad cía. Ltda utilizando la plataforma de openstreetmaps y software libre (Tesis de grado). Universidad Israel, Quito.
- De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.

- De waal, A. (2017), Los factores del éxito en una transformación organizacional HPO, University of Massachusetts, loweell, Holanda, p. 3
- del Río Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. F. (2020). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista ciencias estratégicas*, vol 19, no 26.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Juste, M. V. B., & Redondo, Y. P. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50-63.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85.
- Moreira Moreira, L. M. (2018). El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador.
- Navarro Sanfelix, G., & Puig, F. (2018). Nuevos retos en las relaciones franquiciador-franquiciado. Un análisis desde la teoría de la agencia. *Cuadernos De Gestión*, 18(1), 85-102. <https://doi.org/10.5295/cdg.v18i1.18911>
- Salas Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo.
- Uribe Rodríguez, A. F., Aristizabal Motta, A., Barona Henao, A., & López Lesmes, C. N. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el Caribe*, (23), 21-45.
- Juste, M.V.B. &Redoondo, Y.P. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50-63.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 27 de octubre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAei
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Colín Michua Beatriz Adriana, con matrícula 10036964, con el título **Las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo presenta objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Presenta elementos estructurales que corresponden al tema abordado con teoría relacionada con el objeto de estudio, por lo cual considero que los resultados obtenidos podrían contribuir al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez
Docente de la Facultad de Contaduría,
Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

ELOISA RODRIGUEZ VAZQUEZ | Fecha:2023-10-27 15:23:08 | Firmante

rOpZMkt8l+vgfbybnYlhh2d/rWWreHIHvYQc7uXpYUgg54c8e8mtoUqcVPHNGyPonOHgPNKNOdhGHn9mmwBcoYDQvev62fOQlu29lZVS/P2UYdTFli5s57h9Cn+CecX+5YY6eX
SgMzz9HAzWMQfhiXkbr1BMWD3VeOjRYSltLcol7+d7mIm9zu+sxYJzxbXc0cG/CcGSGbALQMxFy1bK+nK1ysjgw7YHuaRkqv3GyNdrsFq4T0b879p3gNb4Sl+PORXOUQA+wMX
2tzGdK9rcbBBqs2CAhluHM9UIKIt7PL/jt2v9Tq7LD7iJ2Qc8shIFJq9dzrq4SC0BIHVq3aERCA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[tZRrB3ju0](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Nofy8hiFrJxYP7ijT3oaGNzVoG0d9Ky9>



Cuernavaca, Morelos a 27 de octubre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Colín Michua Beatriz Adriana, con matrícula 10036964, con el título **Las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Docente de la Facultad de Contaduría,
Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2023-10-27 16:25:44 | Firmante

IIOv1f1F6dB/HCF2JDH9x9mkEXkIMTyZaQRCHLw4axVNix/VKVKkvVtppoRFh9Z1/ksCEkDEgA60k69QRy4202a5VgTyBsQfx4g5d6jdxJ7vgr+ct3KsGrTpR/HIhr84+VbKv/hclnYVKfUsmIKBWJi7Wp+2pkAyoVTxC31tHy2BxCZOHGOWB8s7FLxVh84OczZ3zZbWQ5M/p4WOsU+qDqFzs48pihycT2J0ecglvI43SmyEXrdY+QQdY4kh4ry/1I7TLzMeVz2mnbMuBcl+u8VfJNQDhvR3mwM39NM9TDDPGpxt7Pz8vXeFiUt6PWVbNeyzUnWZ246ONk4ecD11Q==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[BMDgfWk2J](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/5bRvE6nQm8pc62RryGbbeiOBs8kOVsk8>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 09 de octubre del 2023.

DR. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAei
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Colín Michua Beatriz Adriana, con matrícula 10036964, con el título: **Las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

M.A.O. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de Tiempo Completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2023-10-09 16:18:03 | Firmante

MlvYqIGbAWtaVylIBdVQ4KRCPZCOCWWdSEn27cYspGf9PqbEKIzhGPr9OUyecb4gElrhQbCht1qcfvfSnsGMjpRfcMwQX3X0IDmd7oZvsG4KpwQ2NO3zb1stdsXJ3rjQOI0DFm
Au7z6vMUdX5wCdJ+vHudT0VBilmtTHraA1d0frsFju4TK5+YPAjilLLPGwAvPOJxm3/AmPDAtRZ88jsD0xhTGMoV+VZb4brh2LB3plFauXtXu3LFs4iyrLcnu6AESXvcMrTNcOMuXTG
5FxNeeOUk5/txDfcsXsUh9xgb775S2j593vLmATfUBMETAThMdBbT013dFup7RC41loiaq==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[zpOirw9Sv](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ogZ0096JthLNEgStZFRfy7B50jUS7Fpl>





Cuernavaca, Morelos a 10 de octubre del 2023.

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
DE LA FCAEI
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Colín Michua Beatriz Adriana, con matrícula 10036964, con el título **Las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Profesor de tiempo Completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2023-10-11 16:44:44 | Firmante

QxlcHttNkc4DWPxbKx00/0Cb8KTs+FFi0/VPVoyqMK4auSzdqHI/CmcgHpPdFoesTjIwHj1evUY7aJ/ENxMUUZlm2fDfaj8KEFUbczi5ZqTWb4qXvadDT4IZbYxRc9qwQcZTlleHD
iHS8eKiNTqMXxwI5SCyPMTGP8V5dGqOsQyqQ9WBBMwgNTg8tCfwi5p2M0uMdgMHCDCV+efuvziOipsqwGTYH7MSO8HKsiUOEswF2VrRBZ0E+ZGAQo6s1ifUKKpTpb71hjo
4YwziGt58xMsUH/wsSt5Ub2GdhirCtlaMhR38xYmM/Uzwe/7VnrA1Z1+xqszNRONtIu0oGVHQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[ZGHj7dr3W](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/nSy1QzHemhHQVIEq6cldxpRzLOExj200>



Cuernavaca, Morelos a 10 de octubre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Colín Michua Beatriz Adriana, con matricula 10036964, con el título **Las áreas de oportunidad de las características del puesto en trabajadores desde el análisis organizacional e intervención para la administración pública y el diagnóstico de capacitación.** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor- investigador de tiempo Completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2023-10-11 15:03:24 | Firmante

Q66G3pwOm6p5NFK9Ar/UDgjh7cWMeUCal5iFUlqu9Vhi4fRwlfZcQd01eRWF/iZ/zypr80/yzbEdSVyVpSkYbPW9zjclN3bjLjjE4Xb+KftdCMD6WnkKXhZdjyOigpme9hEQsokkAb5p
pGSrZGYG7w8g8ELnJ/wA/ZKOYD6aR0NIU34eBUqbOqvOGyfbKdQ90XB6kSE1eSHwrXcQdvywIhAhF8pH263E/13mKV1zmED0uDB/RjXr18FytNOlqRsBixRFjzvTaRk4E7D2b
aFSi0LKLYc+/g83Gnjkt2ohwaLHPPPs3CN43CP+nE4Ssb7xQNw1GH6+ZL/2X9rh3jWA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



YwC2JZQfU

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/3KX4cBUsgKqxjLBKpc1UIEiUmPBXG12R>

