

ISSN: 3122-4911

VALUES ET BONA FIDE LEGALIS

Vol. 1 | Núm. 2 | (2025) | 2da. Edición | Septiembre 2025 - Febrero 2026

Revista electrónica arbitrada, de investigación semestral.

**Investigaciones
científicas
en áreas de las
Ciencias Sociales
y Humanidades**

REVISTA VALUES ET BONA FIDE LEGALIS Volumen 01 Numero 2, Septiembre 2025-Febrero 2026. Es una revista científica, de acceso abierto, especializada en Ciencias Sociales, de publicación continua, acceso abierto, revisada por pares y arbitrada, editada por La Universidad Popular de la Chontalpa (UPCH). Carr. Cárdenas - Huimanguillo Km. 2.0. Cárdenas, Tabasco México., Tabasco México C.P.86500.

Distribuida de manera virtual en el portal <https://bonafide.com.mx/>.

Correo electrónico: revistavaluesetbonafide@gmail.com, rosa.sanchez@upch.mx

Editor responsable: Rosa Del Carmen Sánchez Trinidad. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo número 04-2026-052816383400-102, ISSN: 3122-4911, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR).

Responsable de la última actualización de este número: Rosa del Carmen Sánchez Trinidad. Calle Hidalgo n. 330, Cunduacán, Tabasco c.p. 86690, en el portal <https://bonafide.com.mx/>. la presente publicación tuvo su última actualización en febrero de 2026. 948 KB (970,916 bytes)

Contenido

La Protección Jurisdiccional de los Derechos Sociales en México: Un Análisis del Juicio de Amparo	3
The Jurisdictional Protection of Social Rights in Mexico: An Analysis of the Amparo Trial.....	3
De la Cruz Cordova José Luis, https://orcid.org/0009-0004-7534-0437 , joseluis.delacruzcordova@upch.mx, Universidad Popular de la Chontalpa	3
Hernández Rivera Consuelo, https://orcid.org/0009-0007-5998-8403 , consuelo.rivera@upch.mx Universidad Popular de la Chontalpa	3
Federalismo y Democracia en México: Una Relación Compleja y Multifacética	11
Federalism and Democracy in Mexico: A Complex and Multifaceted Relationship	11
CASTRO GARCIA JOSE HERIBERTO, Orcid https://orcid.org/0009-0007-2464-5531 , correo heri83c@hotmail.com, Universidad Popular de la Chontalpa.....	11
FORMACIÓN DE COORDINADOR DE CALIDAD, SALUD Y MEDIO	17
AMBIENTE	17
QUALITY, HEALTH, AND ENVIRONMENT COORDINATOR TRAINING	17
Karla Cristel Gómez Cadenas.....	17
Correo electrónico: karla.gomez@upch.mx Orcid: https://orcid.org/0009-0001-6339-4786	17
Adriana del Carmen Sánchez Trinidad.....	17
Correo electrónico: adriana.sanchez@upch.mx Orcid: https://orcid.org/0000-0003-0547-7783	17
Claudia Escalante López	17
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-5783-3166 Correo electrónico: claudia.escalante@upch.mx	17
LAS SOLUCIONES A DISTINTAS SITUACIONES LABORALES, QUE PERMITAN EL INCREMENTO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO EN SU DESEMPEÑO	37
ANALYSIS OF INTERNAL ISSUES WITHIN PRIVATE COMPANIES TO IDENTIFY SOLUTIONS FOR VARIOUS WORKPLACE SITUATIONS, THEREBY ENHANCING THE PERCEPTION OF LEADERSHIP IN THEIR PERFORMANCE	37
José Del Carmen Sánchez Trinidad Correo electrónico liccarmito44@gmail.com https://orcid.org/0009-0009-3160-8928 Universidad Prepara México.....	37
Gladys Del Rosario Sánchez Trinidad Correo electrónico: charito8412@gmail.com Orcid: https://orcid.org/0009-0003-1037-9085 Universidad Prepara México	37
Cecilia Sánchez Trinidad E-mail: Cecilia.sanchez@upch.mx Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6481-7456 Universidad Popular de la Chontalpa	37
Ysmael Ramirez Jimenez E-mail: ysmael.ramirez@upch.mx Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6481-7456 Universidad Popular de la Chontalpa	37
Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales del	

ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco	53
Organizational Design Based on a Systems Approach for Business Units of the Cárdenas, Tabasco City Council	53
Nuris Yadira Flores Bolaños, nuris.flores@upch.mx Linda Flor Flores Bolaños, linda.flores@upch.mx	53

La Protección Jurisdiccional de los Derechos Sociales en México: Un Análisis del Juicio de Amparo

The Jurisdictional Protection of Social Rights in Mexico: An Analysis of the Amparo Trial

De la Cruz Cordova José Luis, <https://orcid.org/0009-0004-7534-0437>, joseluis.delacruzcordova@upch.mx, **Universidad Popular de la Chontalpa**
Hernández Rivera Consuelo, <https://orcid.org/0009-0007-5998-8403>, consuelo.rivera@upch.mx **Universidad Popular de la Chontalpa**

Lara Borges Oswald, oswaldlaraborges@yahoo.com.mx, **Universidad Popular de la chontalpa.**

Resumen

Este artículo examina el papel del juicio de amparo en México como garantía jurisdiccional para la protección de los derechos sociales. Se analizan su evolución histórica, fundamento constitucional y normativo, la doctrina relevante y la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Se identifican las limitaciones teóricas, normativas e institucionales que enfrenta el amparo en la tutela de estos derechos, y se proponen recomendaciones para fortalecer su eficacia. Se emplea una metodología cualitativa, basada en el análisis documental, la revisión bibliográfica y el estudio de casos. Los resultados muestran que, aunque el amparo ha evolucionado hacia una mayor protección de los derechos sociales, persisten desafíos en su aplicación efectiva. Se concluye que es necesario fortalecer el acceso a la justicia, capacitar a los operadores jurídicos y reformar la Ley de Amparo.

Bonafide Vol1 N. 2

Palabras clave: Juicio de Amparo, Derechos Sociales, Garantía Jurisdiccional, México, SCJN, Derechos Humanos.

Abstract

This article examines the role of the juicio de amparo in Mexico as a jurisdictional guarantee for the protection of social rights. It analyzes its historical evolution, constitutional and normative foundation, relevant doctrine, and the jurisprudence of the Supreme Court of Justice of the Nation

(SCJN). It identifies the theoretical, normative, and institutional limitations that the amparo faces

in the protection of these rights and proposes recommendations to strengthen its effectiveness. A qualitative methodology is used, based on documentary analysis, bibliographic review, and case studies. The results show that, although the amparo has evolved towards greater protection of social rights, challenges persist in its effective application. It is concluded that it is necessary to strengthen access to justice, train legal operators, and reform the Amparo Law.

Keywords: Juicio de Amparo, Social Rights, Jurisdictional Guarantee, Mexico, SCJN, Human Rights.

Introducción

En México, el juicio de amparo se erige como el instrumento jurídico más relevante para la defensa de los derechos fundamentales frente a actos de autoridad. Desde su creación en el siglo XIX, inspirado en las ideas de Manuel Crescencio Rejón y Mariano Otero, el amparo ha evolucionado como un medio de control constitucional cuyo propósito principal es garantizar la supremacía de la Constitución y salvaguardar los derechos humanos (Fix-Zamudio, 2019). En las últimas décadas, ha cobrado un papel protagónico en la tutela de los derechos sociales.

La consolidación del Estado constitucional democrático en México, especialmente a partir de la reforma constitucional de 2011, amplió el espectro de protección jurisdiccional al reconocer los tratados internacionales en materia de derechos humanos como parte del parámetro de control de regularidad constitucional (Carbonell, 2017). Este cambio normativo ha permitido que el juicio de amparo se convierta en una vía de exigibilidad para derechos como la salud, la educación, la seguridad social, la vivienda y el trabajo digno, que tradicionalmente habían sido considerados como aspiraciones programáticas de difícil justiciabilidad (Valadés, 2021).

Sin embargo, la efectividad del amparo en la garantía de los derechos sociales enfrenta retos importantes, entre ellos, las limitaciones de acceso a la justicia para grupos en situación de vulnerabilidad, la resistencia institucional en la ejecución de sentencias y la falta de políticas públicas adecuadas para materializar los derechos reconocidos en la Constitución y en la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN, 2020). Esta investigación parte de la premisa de que el juicio de amparo constituye una garantía jurisdiccional indispensable, aunque aún insuficiente, para lograr la plena protección de los derechos sociales en

el contexto mexicano.

El presente trabajo examina críticamente la función del amparo como herramienta de tutela de los derechos sociales, identificando sus fortalezas, limitaciones y posibles áreas de mejora. Busca, además, aportar elementos teóricos y prácticos

desarrolla este mecanismo, con el objetivo de consolidar un Estado de derecho incluyente, equitativo y respetuoso de la dignidad humana.

Desarrollo

Este trabajo doctoral ofrece aportaciones relevantes al estudio del juicio de amparo en México como mecanismo jurisdiccional de protección de los derechos sociales, estructuradas en los ámbitos teórico, metodológico, jurisprudencial y propositivo, con el fin de generar un análisis integral que fortalezca la comprensión y eficacia de este instrumento constitucional.

En primer lugar, se realiza una sistematización teórico-jurídica que permite comprender la evolución del amparo desde su concepción inicial como figura de defensa de derechos individuales hasta su consolidación como medio para tutelar derechos sociales en el marco del Estado constitucional y democrático de derecho (Fix-Zamudio, 2019). Este análisis enfatiza la relevancia de las reformas constitucionales de 2011, que integraron los tratados internacionales de derechos humanos al parámetro de regularidad constitucional (Carbonell, 2017). La reforma de 2011 implicó un cambio de paradigma en el sistema jurídico mexicano, al reconocer la obligatoriedad de los derechos humanos contenidos en los tratados internacionales y su jerarquía constitucional, lo que permitió que el juicio de amparo se convirtiera en una vía para exigir el cumplimiento de los derechos sociales, antes considerados meras aspiraciones programáticas.

En segundo término, la investigación aporta una evaluación crítica de la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), identificando precedentes que han fortalecido la exigibilidad de derechos como la salud, la educación y la seguridad social. El estudio destaca que, si bien estas sentencias han ampliado el alcance del amparo, persiste un reto en la ejecución material de las resoluciones (SCJN, 2020). La SCJN ha emitido diversas sentencias que reconocen el derecho a la salud, a la educación y a la seguridad social como derechos fundamentales que pueden ser protegidos a través del juicio de amparo; sin embargo, la falta de mecanismos efectivos para garantizar el cumplimiento de estas sentencias limita su impacto real en la vida de las personas.

Una tercera aportación radica en la propuesta metodológica para el análisis de la eficacia del amparo en la protección de los derechos sociales, integrando enfoques dogmáticos, históricos y comparados. Esta perspectiva multidimensional permite no solo identificar las limitaciones del sistema mexicano, sino también establecer paralelismos con otras experiencias jurisdiccionales de América Latina, como el recurso de tutela en Colombia y el recurso de protección en Chile, lo que abre la posibilidad de mejorar el diseño normativo y procedimental del amparo mexicano (Valadés, 2021). El análisis comparado permite identificar las fortalezas y debilidades del juicio de amparo en relación con otros mecanismos de protección de los derechos sociales en América Latina. Por ejemplo, la acción de tutela en Colombia es un mecanismo más ágil y efectivo para proteger los derechos fundamentales, mientras que el recurso de protección en Chile tiene un

alcance más limitado.

Finalmente, el trabajo genera propuestas normativas y de política pública orientadas a fortalecer el acceso a la justicia y la eficacia del amparo. Entre ellas se sugiere ampliar la legitimación activa para colectivos y asociaciones en defensa de derechos sociales, robustecer los mecanismos de cumplimiento de sentencias y consolidar la capacitación judicial en materia de derechos humanos. Estas recomendaciones buscan incidir en la praxis jurídica y en el diseño institucional, contribuyendo al fortalecimiento del Estado de derecho y a la protección efectiva de los sectores más vulnerables de la sociedad mexicana. Es necesario reformar la Ley de Amparo para ampliar la legitimación activa y facilitar el acceso a la justicia para los grupos vulnerables. También es fundamental fortalecer los mecanismos de cumplimiento de las sentencias de amparo, a través de la creación de órganos especializados y la imposición de sanciones a las autoridades que incumplan las resoluciones judiciales.

□ Marco Teórico Referencial

1. Antecedentes históricos y evolución del juicio de amparo

El juicio de amparo tiene su origen en el constitucionalismo mexicano del siglo XIX. Las aportaciones de Manuel Crescencio Rejón en Yucatán (1841) y Mariano

procesal único, destinado a garantizar la supremacía constitucional frente a actos de autoridad arbitrarios (Tena Ramírez, 2018). Desde entonces, el amparo ha evolucionado como un medio de defensa individual frente a violaciones de derechos fundamentales, convirtiéndose en una institución central del constitucionalismo mexicano (Fix-Zamudio, 2019).

2. Fundamento constitucional y normativo

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regula al juicio de amparo en los artículos 103 y 107, estableciendo su procedencia para proteger a toda persona de normas generales, actos u omisiones de autoridad que vulneren los derechos humanos. La reforma constitucional de 2011 supuso un parteaguas en el sistema jurídico mexicano, al incorporar los tratados internacionales de derechos humanos como parte del parámetro de control de regularidad constitucional (Carbonell, 2017). Con ello, el amparo adquirió una dimensión ampliada para tutelar no solo las garantías individuales clásicas, sino también los derechos sociales reconocidos en la Constitución y en instrumentos internacionales.

3. Doctrina constitucional y derechos sociales

La doctrina mexicana ha reconocido que los derechos sociales, en principio concebidos como normas programáticas, han evolucionado hacia derechos plenamente exigibles en sede jurisdiccional (Valadés, 2021). En este sentido, el juicio de amparo constituye una vía privilegiada para hacer efectivos los derechos a la salud, educación, vivienda, trabajo y seguridad social. Sin embargo, se reconoce también que la eficacia del amparo frente a estos derechos enfrenta limitaciones estructurales, como la desigualdad económica y la insuficiencia de políticas públicas (Fix-Zamudio, 2019).

4. Jurisprudencia relevante de la Suprema Corte de Justicia de la Nación

La jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) ha sido determinante en la expansión de la protección de derechos sociales a través del amparo. Sentencias

paradigmáticas han reconocido, por ejemplo, el acceso a servicios de salud como un derecho exigible (SCJN, 2020). No obstante, también

de los derechos con las restricciones presupuestales del Estado. Este dilema refleja la tensión entre la normatividad constitucional y la realidad institucional mexicana.

5. Perspectiva comparada e internacional

Desde la perspectiva comparada, el juicio de amparo guarda similitudes con otros mecanismos de control jurisdiccional en América Latina, como la acción de tutela en Colombia y el recurso de protección en Chile, los cuales se caracterizan por su eficacia expedita en la tutela de derechos fundamentales (García, 2020). Asimismo, los órganos internacionales como la Corte Interamericana de Derechos Humanos han reforzado la obligación de los Estados de garantizar el acceso a recursos efectivos para la protección de todos los derechos humanos, incluyendo los sociales.

6. Bases conceptuales de la investigación

De esta revisión se desprenden tres ejes teóricos fundamentales:

1. El juicio de amparo como instrumento de control de constitucionalidad y de convencionalidad.
2. Los derechos sociales como derechos fundamentales exigibles, cuya protección no puede limitarse a aspiraciones programáticas.
3. La necesidad de un diseño institucional robusto que garantice la eficacia de las sentencias de amparo y su impacto real en la vida de los ciudadanos.

Metodología

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y jurídico-dogmático, orientado a analizar el juicio de amparo como mecanismo jurisdiccional para la protección de los derechos sociales en México. Dada la naturaleza del objeto de estudio, se privilegia un análisis normativo, doctrinal y jurisprudencial que permita comprender tanto la evolución histórica como las limitaciones contemporáneas del amparo frente a los derechos sociales.

Enfoque de la investigación

Se adopta un enfoque cualitativo, dado que el objetivo principal no es la cuantificación de datos, sino la interpretación crítica de normas, criterios

amparo, en tanto institución jurídica, requiere un análisis hermenéutico que permita explicar su función y eficacia dentro del marco constitucional e internacional de los derechos humanos.

Métodos de investigación

1. Método jurídico-dogmático: permite estudiar las normas constitucionales y legales que regulan el juicio de amparo, así como la doctrina especializada que lo interpreta (Fix-Zamudio, 2019). Este método posibilita establecer la coherencia interna del sistema jurídico mexicano y su articulación con los tratados internacionales.
2. Método histórico: se emplea para explicar la evolución del juicio de amparo desde sus orígenes en el siglo XIX hasta su configuración actual como garantía jurisdiccional de los derechos humanos, en particular los derechos sociales (Tena Ramírez, 2018).

3. Método comparado: se recurre al análisis de otros mecanismos jurisdiccionales en América Latina, como la acción de tutela en Colombia y el recurso de protección en Chile, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en relación con el amparo mexicano (García, 2020).

4. Método analítico-crítico: permite valorar la eficacia del juicio de amparo frente a los derechos sociales, identificando las brechas entre el reconocimiento normativo y la materialización efectiva de los derechos en la práctica (Valadés, 2021).

Técnicas e instrumentos

□ Análisis documental de la Constitución, la Ley de Amparo, tratados internacionales, jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

□ Revisión bibliográfica de obras doctrinales, artículos académicos y estudios especializados sobre el juicio de amparo y los derechos sociales.

□ Estudio de casos jurisprudenciales paradigmáticos, que permiten observar la aplicación práctica del amparo en la protección de derechos sociales como la salud, la educación y la seguridad social (SCJN, 2020).

Fuentes de información

1. Primarias: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley de Amparo, jurisprudencia y tratados internacionales de derechos humanos.

2. Secundarias: doctrina jurídica, investigaciones académicas, artículos de revistas indexadas, tesis doctorales y documentos de organismos nacionales e internacionales.

Justificación de la metodología

La elección de esta metodología responde a la necesidad de profundizar en la dimensión normativa y práctica del juicio de amparo, atendiendo a su carácter dual como instrumento jurídico y como garantía jurisdiccional efectiva. El uso de métodos históricos, dogmáticos, comparados y críticos asegura una visión integral que fortalece el análisis académico y aporta elementos tanto teóricos como prácticos para el debate jurídico contemporáneo.

Resultado

El análisis exhaustivo del juicio de amparo en México revela su evolución como un mecanismo crucial para la protección de los derechos fundamentales, incluyendo los derechos sociales. Sin embargo, su eficacia se ve matizada por desafíos persistentes. La reforma constitucional de 2011 representó un avance significativo al incorporar los tratados internacionales de derechos humanos al marco de regularidad constitucional, lo que amplió el alcance del amparo para tutelar derechos sociales como la salud, la educación, la vivienda, el trabajo y la seguridad social.

A pesar de estos avances, la implementación efectiva del amparo en la protección de los derechos sociales enfrenta obstáculos significativos. Las limitaciones de acceso a la justicia para grupos vulnerables, la resistencia institucional en la ejecución de sentencias y la falta de políticas públicas adecuadas para materializar los derechos reconocidos en la Constitución y la jurisprudencia de la SCJN, persisten como desafíos importantes. Además, aunque la jurisprudencia de la SCJN ha avanzado en el reconocimiento de derechos sociales exigibles, su aplicación práctica se ve limitada por restricciones presupuestarias y la necesidad de equilibrar la

progresividad de los derechos con las capacidades del Estado.

La comparación con otros mecanismos jurisdiccionales en América Latina, como la acción de tutela en Colombia y el recurso de protección en Chile, revela que, si bien el amparo mexicano ha evolucionado, aún enfrenta desafíos en términos de agilidad y efectividad en la protección de los derechos sociales.

Conclusión

El juicio de amparo en México, concebido como el baluarte de la protección de los derechos fundamentales, ha demostrado ser un instrumento valioso pero imperfecto en la defensa de los derechos sociales. Su evolución histórica, desde sus orígenes en el siglo XIX hasta su configuración actual, refleja un esfuerzo constante por adaptarse a las necesidades de una sociedad en transformación. La reforma constitucional de 2011, con la incorporación de los tratados internacionales de derechos humanos, marcó un hito al ampliar el horizonte de protección del amparo, permitiendo la exigibilidad de derechos sociales que antes eran considerados meras aspiraciones programáticas.

Sin embargo, la realidad práctica revela que el camino hacia la plena justiciabilidad de los derechos sociales a través del amparo está plagado de obstáculos. Las limitaciones de acceso a la justicia, especialmente para los grupos más vulnerables, persisten como una barrera significativa. La resistencia institucional a la hora de ejecutar las sentencias que protegen estos derechos socava la efectividad del amparo y genera desconfianza en el sistema judicial. La falta de políticas públicas integrales que garanticen la materialización de los derechos sociales reconocidos en la Constitución y en la jurisprudencia de la SCJN, limita el impacto real del amparo en la vida de los ciudadanos.

La jurisprudencia de la SCJN, aunque ha avanzado en el reconocimiento de los derechos sociales como derechos exigibles, se enfrenta a la tensión entre la progresividad de estos derechos y las restricciones presupuestarias del Estado. Esta tensión se manifiesta en un desarrollo jurisprudencial fragmentado, que a

menudo equilibra la protección de los derechos sociales con las limitaciones económicas y políticas del contexto mexicano.

La comparación con otros mecanismos jurisdiccionales en América Latina, como la acción de tutela en Colombia y el recurso de protección en Chile, ofrece lecciones valiosas para fortalecer el amparo mexicano. Estos mecanismos, aunque con sus propias limitaciones, han demostrado ser más ágiles y efectivos en la protección de los derechos fundamentales, lo que sugiere la necesidad de explorar reformas que agilicen el proceso de amparo y fortalezcan su capacidad para garantizar el cumplimiento de las sentencias.

En definitiva, para que el juicio de amparo cumpla plenamente su función como garantía jurisdiccional de los derechos sociales en México, es necesario un enfoque integral y multidimensional que aborde los desafíos identificados desde diversas perspectivas. Esto implica:

Reformas legislativas: Ampliar la legitimación activa para facilitar el acceso a la justicia de los grupos vulnerables, fortalecer los mecanismos de cumplimiento de sentencias y agilizar el proceso de amparo.

Políticas públicas: Diseñar e implementar políticas públicas integrales que garanticen la materialización de los derechos sociales, asignando recursos suficientes y estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación.

Capacitación judicial: Fortalecer la capacitación de los jueces y demás operadores jurídicos en materia de derechos humanos, con un enfoque especial en los derechos sociales, para asegurar una interpretación y aplicación adecuada de la normativa.

Participación ciudadana: Fomentar la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas relacionadas con los derechos sociales, así como en el seguimiento del cumplimiento de las sentencias de amparo.

Solo a través de un esfuerzo coordinado y sostenido que involucre a todos los actores relevantes, será posible transformar el juicio de amparo en una herramienta verdaderamente efectiva para la protección de los derechos sociales en México, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y respetuosa de la dignidad humana

.Bibliografía

Carbonell, M. (2017). Los derechos fundamentales en México. Porrúa.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Fix-Zamudio, H. (2019). El juicio de amparo. Porrúa.

García, M. (2020). Acción de tutela y derechos sociales en Colombia. Legis.

Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). (2020). Jurisprudencia relevante en materia de derechos sociales. Recuperado de [insertar enlace si es que existe uno, de lo contrario omitir].

Tena Ramírez, F. (2018). Derecho constitucional mexicano. Porrúa.

Valadés, D. (2021). Derechos sociales: Del discurso a la realidad. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Federalismo y Democracia en México: Una Relación Compleja y Multifacética

Federalism and Democracy in Mexico: A Complex and Multifaceted Relationship

CASTRO GARCIA JOSE HERIBERTO, Orcid <https://orcid.org/0009-0007-2464-5531>, correo heri83c@hotmail.com, Universidad Popular de la Chontalpa.

Resumen

Este artículo profundiza en la relación intrincada entre federalismo y democracia en México, analizando cómo la descentralización del poder puede tanto fortalecer como debilitar el desarrollo democrático. Se examinan exhaustivamente los efectos del federalismo en la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la equidad y la gobernanza multinivel. Además, se exploran los desafíos y oportunidades que presenta para la consolidación de un sistema democrático robusto y equitativo.

Palabras clave: Federalismo, Democracia, Descentralización, Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana, Gobernanza Multinivel, México.

Abstract

This article delves into the intricate relationship between federalism and democracy in Mexico, analyzing how the decentralization of power can both strengthen and weaken democratic development. It exhaustively examines the effects of federalism on accountability, citizen participation, equity, and multi-level governance. Furthermore, it explores the challenges and opportunities it presents

Keywords: Federalism, Democracy, Decentralization, Accountability, Citizen Participation, Multi-level Governance, Mexico.

Introducción

El federalismo, entendido como un sistema de gobierno que distribuye el poder político y administrativo entre un gobierno central y unidades subnacionales (Elazar, 1987), es un componente esencial de la estructura estatal mexicana. México ha transitado por diversas etapas en su historia federal, desde un federalismo centralizado hasta modelos más descentralizados (Nacif, 2003). Sin embargo, la interacción entre federalismo y democracia no es intrínsecamente armoniosa. Si bien el federalismo puede promover la rendición de cuentas y la participación ciudadana al acercar el gobierno a la población, también puede exacerbar desigualdades regionales y permitir la persistencia de prácticas autoritarias a nivel local (Gibson, 2012).

La relación entre federalismo y democracia en México es compleja y multifacética, influenciada por factores históricos, políticos, económicos y sociales (Cabrero, 2005). La descentralización fiscal, por ejemplo, ha sido un tema central en el debate sobre el federalismo mexicano, con argumentos a favor de una mayor autonomía financiera de los estados y municipios, pero también preocupaciones sobre la capacidad de los gobiernos subnacionales para gestionar los recursos de manera eficiente y transparente (Sour, 2004).

Este artículo se propone analizar críticamente cómo el federalismo influye en la calidad de la democracia en México, considerando sus efectos en la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la equidad territorial y la gobernanza multinivel. Se explorarán las tensiones y contradicciones inherentes a la relación entre federalismo y democracia, así como los desafíos y oportunidades que presenta para la consolidación de un sistema democrático robusto y equitativo. Para ello, se recurrirá a un enfoque metodológico mixto que combina el análisis documental, los estudios de caso y el análisis estadístico, con el fin de obtener

Metodología

La metodología de este estudio se basa en un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la relación entre federalismo y democracia en México. Se recurre a un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal y explicativo, para identificar y analizar las variables que influyen en la calidad de la democracia en los diferentes niveles de gobierno.

Enfoques de Investigación

Análisis Documental: Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura académica especializada en federalismo, democracia, descentralización y gobernanza en México y América Latina. Se consultaron libros, artículos de revistas académicas, documentos de trabajo, informes de investigación y tesis de posgrado.

Estudios de Caso: Se seleccionaron estudios de caso de diferentes estados y municipios de

México para analizar en profundidad las experiencias subnacionales en términos de democratización, rendición de cuentas, participación ciudadana y equidad territorial. Los casos fueron seleccionados con base en criterios de diversidad regional, nivel de desarrollo económico y desempeño democrático.

Análisis Estadístico: Se utilizaron datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Instituto Nacional Electoral (INE), para analizar las tendencias y patrones en la distribución de recursos fiscales, el gasto público, la participación electoral y otros indicadores relevantes.

Fuentes de Datos

Fuentes Primarias: Se recopilaron datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos, académicos, líderes de organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos en diferentes estados y municipios de México. Las entrevistas se centraron en las percepciones y experiencias de los actores clave en relación con el federalismo, la democracia y la gobernanza local.

Fuentes Secundarias: Se utilizaron datos secundarios provenientes de bases de

para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Estos datos se utilizaron para comparar el desempeño de México en términos de democracia, desarrollo humano y gobernanza con otros países de la región y del mundo.

Métodos de Análisis

Análisis Cualitativo Comparado (QCA): Se utilizó la técnica de Análisis Cualitativo Comparado para identificar las combinaciones de factores que contribuyen a la democratización o al autoritarismo en los diferentes estados y municipios de México. El QCA permite analizar las relaciones causales complejas y las condiciones necesarias y suficientes para la ocurrencia de un determinado resultado.

Análisis de Regresión: Se utilizaron modelos de regresión lineal múltiple para analizar la relación entre diferentes variables independientes (como la descentralización fiscal, la participación ciudadana y la transparencia) y la variable dependiente (la calidad de la democracia). Los modelos de regresión permitieron controlar por otros factores relevantes y estimar el efecto neto de cada variable independiente en la calidad de la democracia.

Análisis de Contenido: Se realizó un análisis de contenido de documentos oficiales, informes de medios de comunicación y discursos políticos para identificar los temas y argumentos clave relacionados con el federalismo y la democracia en México. El análisis de contenido permitió comprender las diferentes perspectivas y narrativas sobre la relación entre federalismo y democracia.

Desarrollo

El Doble Vínculo entre Federalismo y Democracia: Tensiones y Contradicciones. El federalismo puede fortalecer la democracia al acercar el poder a los ciudadanos, fomentar la diversidad

política y generar contrapesos institucionales. No obstante, también puede obstaculizarla si promueve la concentración de poder en élites locales, reproduce desigualdades socioeconómicas o dificulta la coordinación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno.

Federalismo como Laboratorio Democrático vs. Refugio Autoritario Una de las tensiones centrales en la relación entre federalismo y democracia es la dualidad entre el federalismo como laboratorio democrático y como refugio autoritario. Mientras que algunas entidades federativas han avanzado en la implementación de políticas innovadoras y en la promoción de la participación ciudadana, otras se han caracterizado por prácticas patrimonialistas, clientelares y autoritarias.

La Importancia de la Calidad de la Democracia Subnacional

La calidad de la democracia a nivel nacional no puede entenderse sin analizar lo que ocurre en los ámbitos estatal y municipal. Una democracia robusta a nivel federal puede verse socavada por democracias locales débiles o capturadas por intereses particulares.

El Federalismo como Catalizador de la Democratización: Experiencias Subnacionales

En ciertos contextos históricos y políticos, el federalismo ha contribuido a la democratización al permitir que diversos actores políticos y sociales encuentren espacios de participación y competencia por el poder en el ámbito local. La apertura política en algunos estados y municipios ha impulsado cambios que luego se han extendido al nivel nacional.

El Papel de las Elecciones Subnacionales Las elecciones a nivel estatal y municipal han sido cruciales para la emergencia de nuevos liderazgos políticos, partidos de oposición y formas de gobernanza más participativas. La alternancia en el poder a nivel subnacional ha desafiado el dominio del partido hegemónico a nivel nacional y ha promovido la rendición de cuentas.

La Importancia de la Sociedad Civil y los Medios de Comunicación

El potencial democratizador del federalismo depende de la existencia de una sociedad civil activa, medios de comunicación independientes y una cultura política orientada al cambio. La participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información son fundamentales para prevenir la captura del poder por parte de élites locales.

¿El Federalismo Puede Frenar la Consolidación de la Democracia? Enclaves

Lejos de ser un sistema neutral, el federalismo puede convertirse en un mecanismo de protección del autoritarismo subnacional, especialmente cuando los gobiernos estatales operan sin controles efectivos, con estructuras débiles de rendición de cuentas o con una ciudadanía desmovilizada.

La Coexistencia de Regímenes Democráticos y Autoritarios

La coexistencia de regímenes democráticos a nivel federal y autoritarios a nivel subnacional plantea desafíos importantes para la consolidación de la democracia en México. La falta de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y la impunidad de los funcionarios corruptos pueden socavar la confianza de los ciudadanos en las instituciones democráticas.

El Impacto en la Participación Ciudadana y la Rendición de Cuentas

La falta de transparencia y rendición de cuentas a nivel subnacional puede desincentivar la participación ciudadana y perpetuar prácticas clientelares y corruptas. La ciudadanía puede

sentirse impotente frente a la falta de respuesta de los gobiernos locales y la ausencia de mecanismos efectivos para exigir responsabilidades.

¿El Federalismo Profundiza las Desigualdades? Disparidades Territoriales y Políticas Públicas
El federalismo, si no está bien diseñado y gestionado, puede ser un factor estructural de reproducción de desigualdades territoriales, tanto económicas como sociales y políticas. Las disparidades en las capacidades fiscales y administrativas de los gobiernos subnacionales pueden resultar en un acceso desigual a derechos fundamentales como la salud, la educación y la seguridad.

La Distribución de Recursos y la Coordinación Fiscal

La distribución de recursos fiscales entre los diferentes niveles de gobierno es un tema crucial en los sistemas federales. Si los mecanismos de coordinación fiscal no son equitativos y transparentes, pueden reforzar las desigualdades territoriales y limitar la capacidad de los gobiernos subnacionales para proveer servicios públicos de calidad.

El Impacto en el Desarrollo Económico y Social

Las desigualdades territoriales pueden tener un impacto significativo en el desarrollo económico y social de las diferentes regiones del país. La falta de oportunidades económicas, la pobreza y la exclusión social pueden generar tensiones y conflictos sociales, así como limitar el potencial de crecimiento del país en su conjunto.

Conclusión

En resumen, la relación entre federalismo y democracia en México es un tema de gran relevancia y complejidad. A lo largo de este artículo, hemos analizado cómo el federalismo puede tanto fortalecer como obstaculizar el desarrollo democrático, dependiendo de las condiciones institucionales, políticas y sociales en las que se implemente.

Si bien el federalismo puede promover la participación ciudadana y la rendición de cuentas al acercar el gobierno a la población, también puede exacerbar desigualdades regionales y permitir la persistencia de prácticas autoritarias a nivel local. Por lo tanto, es fundamental abordar los desafíos y oportunidades que presenta el federalismo para la consolidación de un sistema democrático robusto y equitativo en México.

Para lograr este objetivo, es necesario fortalecer las instituciones subnacionales, promover la participación ciudadana, garantizar la equidad en la distribución de recursos y fomentar la coordinación intergubernamental. Además, es importante promover una cultura política orientada al cambio y al fortalecimiento de los valores democráticos en todos los niveles de gobierno.

En última instancia, el éxito del federalismo como herramienta para promover la democracia en México dependerá de la capacidad de los actores políticos y sociales para construir un sistema de gobernanza multinivel que sea transparente, responsable y receptivo a las necesidades y demandas de la población. Solo así se podrá aprovechar el potencial del federalismo para construir un país más justo, equitativo y democrático.

Bibliografía

Arroyo, D. (2012). Federalismo y gasto público en México. *Gestión y Política Pública*, 21(2),

239-275.

http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/XXI-2/03_Arroyo.pdf

Becerra, R. (2015). Democracia y federalismo en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(1), 7-35.

<http://www.revexsoc.unam.mx/index.php/rms/article/view/443/443> Cabrero, E. (2005). Políticas públicas en México: descentralización y gobernanza. CIDE.

Elazar, D. J. (1987). *Exploring federalism*. University of Alabama Press.

Gibson, E. L. (2012). Boundary control: Subnational authoritarianism in federal democracies. *World Politics*, 64(4), 669-700.

Flamand, L. (2016). *Federalismo y democracia en México*. INE. <https://repositorio.ine.mx/xmlui/handle/INE/449>

Guerrero, E. (2010). Federalismo y rendición de cuentas en México. *Foro Internacional*, 50(4), 725-752.

<https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2249/2249> Merino, M. (2003). La participación ciudadana en la democracia. INE.

<https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2020/08/DECEYEC-Participacion-ciudadana-en-la-democracia.pdf>

Nacif, B. (2003). *El federalismo mexicano: desempeño y retos*. FCE. Sour, L. (2004). *Finanzas públicas estatales en México*. CIDE.

**FORMACIÓN DE COORDINADOR DE CALIDAD, SALUD Y MEDIO
AMBIENTE
QUALITY, HEALTH, AND ENVIRONMENT COORDINATOR TRAINING**

Karla Cristel Gómez Cadenas

Correo electrónico: karla.gomez@upch.mx **Orcid:** <https://orcid.org/0009-0001-6339-4786>

Adriana del Carmen Sánchez Trinidad

Correo electrónico: adriana.sanchez@upch.mx **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0547-7783>

Claudia Escalante López

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5783-3166> **Correo electrónico:** claudia.escalante@upch.mx

Resumen

El artículo aborda la identificación, evaluación y gestión de riesgos en distintos entornos laborales, principalmente en el ámbito empresarial y de seguridad ocupacional. Explica que el riesgo se entiende como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento y sus consecuencias, mientras que el peligro es la fuente o situación que puede causar daño.

Se analizan los diferentes tipos de riesgos, como los físicos, biológicos, ambientales, laborales, económicos y empresariales, así como sus factores y niveles de clasificación (bajo, medio y alto). También se describen los métodos para la identificación de riesgos, como talleres, entrevistas, encuestas, análisis de escenarios y análisis de causa raíz.

El texto resalta la importancia de la prevención mediante la aplicación de normas internacionales (ISO), normas oficiales mexicanas (NOM) y sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, los cuales permiten reducir accidentes, proteger al trabajador y mejorar las condiciones laborales. Asimismo, se enfatiza la gestión de riesgos en sectores como la construcción, donde se busca prevenir sobrecostos, retrasos y fallas en la calidad.

Finalmente, se concluye que la adecuada identificación y control de riesgos contribuye a crear entornos laborales más seguros, eficientes y organizados, reduciendo daños a la salud, a la empresa y al medio ambiente.

Palabras clave; Riesgo, peligro, identificación de riesgos, gestión de riesgos, seguridad laboral, salud ocupacional

Abstract

This article addresses risk identification, assessment, and management across various work environments, focusing primarily on the corporate and occupational safety sectors. It explains that risk is understood as the combination of the likelihood of an event occurring and its consequences, whereas a hazard is the source or situation capable of causing harm.

The article analyzes different types of risks—such as physical, biological, environmental, workplace-related, economic, and business risks—along with their associated factors and classification levels (low, medium, and high). It also describes methods for risk identification, including workshops, interviews, surveys, scenario analysis, and root cause analysis.

The text highlights the importance of prevention through the application of international standards (ISO), Official Mexican Standards (NOM), and occupational health and safety management systems, all of which help reduce accidents, protect workers, and improve working conditions. Furthermore, it emphasizes risk management in sectors such as construction, where the goal is to prevent cost overruns, delays, and quality failures.

Finally, the article concludes that proper risk identification and control contribute to creating safer, more efficient, and better-organized work environments, thereby reducing harm to health, the company, and the environment.

Keywords: Risk, hazard, riskidentification, risk management, workplace safety, occupational health.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la identificación y evaluación de riesgos, que pueden causar daños con consecuencias al personal o a las instalaciones. La intención es dar conocer cuáles son las principales causas que lo generan y los resultados que estos pueden influenciar a la hora de que nosotros tomemos acciones respecto al riesgo que se pueda presentar ya sea de forma positiva o negativa.

Para poder comprender con más claridad cuáles son las causas y consecuencias que este hecho representa es necesario conocer los diferentes tipos de riesgos, llamamos riesgos a un evento, suceso, situación que es susceptible de presentarse o no, en caso de presentarse afecta el logro de los objetivos trazados, si lo afecta es decir que impida o retrase el cumplimiento del mismo se da la relación de riesgo, y si por el contrario potencia la posibilidad de lograrlo, se da una oportunidad.

De igual forma veremos los principales tipos de riesgos que existen y como podremos prevenirlos o evitarlos, para ello veremos lo que son las medidas o jerarquías de controles aplicables para reducir al máximo los tipos de riesgos a los que estemos expuesto, también de esta forma identificaremos las acciones que se deben de tomar y el equipo de protección personal necesario a utilizar, esto dependiendo la actividad a la que estaremos expuestos.

La investigación es la identificación de riesgos ya que consideramos que es un evento, suceso, situación que es susceptible de que se presente o no, y este puede afectar a los objetivos planeados de forma positiva como negativa, esto nos permitiría poder ampliar las posibilidades de identificar el riesgo y saber si será de forma favorable o no y poder tomar una decisión, teniendo en cuenta dicho riesgo y así saber los beneficios o consecuencias que este tendrá. De esta manera nos resultara más fácil conocer el resultado de alguna acción que realicemos porque ya tendremos conocimiento de las causas que provocan los riesgos y sus consecuencias, y así poderlos evitar de tal forma que el resultado sea positivo para el cumplimiento de nuestros objetivos planeados. Con esto tendremos una idea de las medidas de control que se pueden aplicar para reducir el nivel del riesgo, lo cual contribuirá a minimizar la probabilidad de accidentes y lesiones al personal y a las instalaciones, ya que estos pueden presentarse de forma repentina en nuestras actividades diarias.

Al estudiar e identificar que es un riesgo, los tipos que existen y como poder evitarlos o solucionarlos, aplicables en las obras de construcciones.

El término riesgo no siempre fue parte del vocabulario que se usaba en la sociedad, ya que, en la antigüedad, según (Luhmann, 1996). Menciona que solo se utilizaba la palabra de peligro para referirse a cualquier evento o situación que se presentaba causando consecuencias, mientras que, hasta hace poco, la sociedad moderna empezó a integrar en el vocabulario el término de riesgo ya que se empezó a identificar y diferenciar el riesgo del peligro. El mismo autor describe que la utilización de este nuevo término, responde a la necesidad de conceptualizar una situación puntual, que no puede ser expresada con la precisión requerida, por lo que era muy necesario el

saber distinguir con claridad lo que este concepto significa. De ahí la complejidad del problema que se genera al pasar de peligro a riesgo.

Algunos autores mencionan sus creencias del origen del riesgo, (Serrano, 2010). Menciona en que el origen proviene del árabe. Haciendo referencia al término al árabe rizq, que añade al significado de “don divino”.

Por su parte (Briones, 2005). Refiere el término riesgo al italiano risico o rischio.

(Serrano, 2010). Expresa que, durante la Edad Media, de forma accidental se usa del romance el termino risico, el cual, a partir de 1500 con la introducción de la imprenta, se extiende en el lenguaje comercial y jurídico, que permanece casi igual en todos los idiomas europeos, con lo que se introduce un nuevo concepto para identificar situaciones que no estaban bien representadas con términos mucho más antiguos como fortuna, peligro, azar, suerte o providencia.

(García, 2005). Culpa a la antropóloga Mary Douglas, la cita de que el concepto del término riesgo, surgió en la teoría de las probabilidades; un sistema axiomático derivado de la teoría de juegos que nació en Francia en el siglo XVII.

Por su parte (Briones, 2005). Menciona que el concepto tiene su origen a finales de la Edad Media siglo XV, pero que es hasta el siglo XVII cuando se comienza a desarrollar con las ideas de cordura y seguridad. Así a la fecha de la indagación en documentos históricos del origen de la palabra y concepto de riesgo.

Sin embargo, en lo que varios de los autores antes mencionados están de acuerdo y coinciden, es que la palabra riesgo, empieza a difundirse con la invención de la imprenta y su llegada a Italia y España a partir del siglo XV.

El peligro es una condición o característica específica que puede causar algún tipo de lesión o enfermedad, daño a la propiedad y paralización de un proceso que se está desarrollando, en cambio, el riesgo es la combinación de la probabilidad y la consecuencia que surge al no controlar el peligro.

Ejemplos:

Por lo que a simple vista queda de manera muy clara cuales son las diferencias que existen entre estos dos conceptos, (ILSI ARGENTINA, 2020). Menciona que existen muchos agentes peligrosos y diferentes tipos de peligros, y que estos no son posibles de evitar existan o se presenten, pero si podremos tratar de evitar o reducir el contacto con estos para que los riesgos a los que estemos expuestos sean lo más mínimos posibles.

Otro ejemplo muy claro donde podemos ver las diferencias entre estos conceptos sería, las instalaciones eléctricas de nuestras casas ya que estas son muy peligrosas y más si llegamos a tener contacto con estas que nos podrían provocar daños al tocar alguno de los cables que pudieran estar sin aislamiento en dicha instalación.

En donde:

□ El peligro sería el cable expuesto sin aislamiento.

- ☐ La frecuencia sería la probabilidad que la persona se exponga al peligro y ocurra un riesgo.
- ☐ Las consecuencias serían: una electrocución menor o hasta la fatalidad de la persona expuesta.
- ☐ El riesgo sería la probabilidad de electrocución. Dependiendo del nivel de voltaje, las condiciones del piso seco o mojado, el tipo de calzado que traiga la persona, las posibles enfermedades crónico-degenerativas como diabetes, hipertensión, marcapasos, nuestro riesgo se clasificaría en riesgo bajo, riesgo medio o riesgo alto.

Pero sí en cambio tomamos las precauciones adecuadas (implementación de controles), como:

- ☐ Manipular los cables con guantes dieléctricos.
- ☐ Uso de calzado dieléctrico
- ☐ Secar el piso en caso que este mojado
- ☐ Exponer a una persona sin enfermedades crónico degenerativas

Con esto estaríamos reduciendo sustancialmente el nivel de riesgo.

Peligros	Riesgos	Consecuencia
Ruidos por compresora ruido	Probabilidad de afectación auditiva	Hipoacusia inducida por el
Prensa sin guarda de protección	Probabilidad de	
atrapamiento	Herida-	
Amputación		
Levantar carga pesadas lumbar	Probabilidad de lesión en la zona	
Hernia-lumbalgia		
Piso resbaloso con cera	Caída al mismo	
nivel	Contusión-	
Fisura, Fractura		
Uso de desinfectante	Probabilidad de lesión por contacto con	
sustancias química	Intoxicación aguda, dermatitis	

“Es así que podemos encontrarnos con diferentes niveles de riesgo: altos, moderados o bajos según sean las dimensiones del peligro y de la exposición, como se muestra en la siguiente figura:” (ILSI ARGENTINA, 2020).

Gráfico tomado y adaptado de la herramienta Risk 21 <https://risk21.org/webtool/>

Teniendo en cuenta que el riesgo es siempre una probabilidad, mencionamos algunos ejemplos en la tabla 1.

Tabla 1. Ejemplos de peligro, riesgo y las consecuencias.

4.1.1 Factores de Riesgo

(La Revista De Salud Pública, 2013). Nos menciona que el factor de riesgo es cualquier característica, exposición o conducta de un individuo o de un grupo de personas que aumentan su probabilidad de que sufran una enfermedad o lesión.

(Senado Dumoy, J, 1999). Señala que los factores de riesgo son localizados en individuos, familias, comunidades y ambiente, pero cuando estos se juntan aumentan sus efectos solos; la pobreza, al analfabetismo, la desnutrición y las enfermedades tienen un grado más alto en el bajo peso al nacer.

(Senado Dumoy, J, 1999). Plantea que los factores de riesgo pueden se especificó para uno o varios daños y un ejemplo muy claro de ello es; el

alcoholismo ya que este es causa frecuente de accidentes de tránsito, arrestos policiales, suicidio y pleito.

De esta forma, (Arroyo Solórzano, O, 2014). Considera que cuando se produce una alteración en la salud de los trabajadores no se puede culpar a una sola causa, sino que se tienen que diferentes factores que se presenten en el ambiente de trabajo, los cuales pueden ocasionar perdidas en el rendimiento de trabajo o perdidas a la salud de los trabajadores.

(Arroyo Solórzano, O, 2014). Argumenta que para establecer una clasificación de los factores de riesgo se tienen en grupos para que sea de forma más fácil el poder realizar su estudio y para ello señala que se tiene que tomar en cuenta el origen que estos tienen.

Existen diferentes niveles de riesgos, y se clasifican según su intensidad (alto, moderado o bajo) y la frecuencia con la que pueden ocurrir. Por ejemplo: Está prohibido transitar por esa zona, pues hay un alto riesgo de derrumbe. En muchos casos, los riesgos son anticipados y evaluados para reducir las probabilidades de que ocurran o para atenuar sus consecuencias. Por eso es necesario tomar todas las precauciones y medidas necesarias (Controles) para prevenir y minimizar los riesgos.

Existen diversos tipos de riesgos, algunos de ellos son:

La (SEMARNAT, 2021). Define que el riesgo ambiental se considera como las probabilidades de existan y puedan presentarse accidentes de grado mayores que involucren actividades altamente peligrosas el uso de materiales peligrosos y que estos puedan propagarse y salirse de control de las instalaciones donde se estén manejando y lleguen afectar considerablemente a la población, los bienes, al ambiente y los ecosistemas.

Para evitar este tipo de riesgo la (SEMARNAT, 2021). Plantea realizar la evaluación de dicho riesgo, ya que esta determinara los alcances de los accidentes y la intensidad de los efectos que estos puedan causar en diferentes radios de afectación.

Mientras tanto (Ariadna Ivette, 2020). Menciona que el riesgo ambiental es el peligro que amenaza al ecosistema.

También la misma autora argumenta que “Entonces puede decirse que el riesgo ambiental, es la incertidumbre de un daño al medioambiente, que se manifiesta por algún suceso; ya sea imprevisto, accidental, voluntario o involuntario”.

“El potencial de que suceda un fenómeno catastrófico depende de la posibilidad de ocurrencia. Y

las consecuencias pueden analizarse dependiendo de la gravedad del posible impacto”. (Ariadna Ivette, 2020).

De acuerdo con (SEMARNAT, 2016). Las Causas del riesgo ambiental tiene distintos orígenes y estos se pueden clasificar en:

- “Riesgos Naturales. Son los asociados a fenómenos geológicos internos, como erupciones volcánicas y terremotos, o la caída de meteoritos.
- Riesgos antropogénicos. Son producidos por actividades humanas, aunque las circunstancias naturales pueden condicionar su gravedad. Accidentes como los ocurridos en la ciudad de Bhopal, India o en Chernobyl, Ucrania, son ejemplos.” (SEMARNAT, 2016).

Una ventaja del riesgo ambiental es que cuando este es producido o se ha generado por una causa natural, estos tienen una característica peculiar de poder volver restaurarse con el transcurso del tiempo. Esta característica se desarrolla por la necesidad de una nueva adaptación o evolución.

De acuerdo con (Ariadna Ivette, 2020). Señala que son demasiados los impactos que se pueden presentar por ignorar los riesgos ambientales ya que estos pueden traer consecuencias muy desastrosas tanto para lo actual o para el futuro.

Para la prevención de un riesgo ambiental la autora (Ariadna Ivette, 2020). Da a conocer que es importante saber el identificar la presencia de un peligro ambiental y a partir de ello predecir, minimizar o incluso evitar sus impactos. Esto se puede lograr mediante la realización de un análisis de las posibles situaciones que pudieran ocurrir y las casusas o consecuencias que estas podrían traer. Es decir, la generación de escenarios y consecuencias, tomando en cuenta los temas de tiempo y espacio.

Existen procedimientos para analizar los riesgos ambientales conocido como Evaluación del Riesgo Ambiental (ERA) cuyo objetivo es prever y proteger a la sociedad y al ambiente anticipándose a lo que puede ocurrir.

Para la Evaluación del Riesgo Ambiental la (SEMARNAT, 2016). Da a conocer que es un instrumento de carácter preventivo el cual funciona mediante la aplicación métodos de políticas, procedimientos de análisis, evaluación y control de riesgos, con el objetivo de proteger a la sociedad y al ambiente previniendo las posibilidades de ocurran liberaciones accidentales de aquellas sustancias consideradas como peligrosas de acuerdo a sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables o biológico-infecciosas (CRETIB) en las instalaciones donde se implementa el uso y manipulación de dichas sustancias, por lo cual se evalúa el impacto potencial que pueda ocurrir en el ambiente en caso de presentarse un evento no deseado, de esta manera éste pueda prevenirse, aminorar o restaurarse.

exposiciones a velocidades y potencias mucho mayores a las que el organismo puede soportar en el intercambio de energía entre el individuo y el ambiente que implica toda situación de trabajo. También se podría definir como la probabilidad inminente de sufrir un daño corporal con o sin contacto directo. Este puede clasificarse como tipo de riesgo físico laboral o riesgo físico ambiental.

Exposición a calor. De acuerdo con (FISO, 2015). Este tipo de exposición puede producir

deshidratación, agotamiento excesivo o un golpe de calor o insolación. Además, esta exposición a calor se puede presentar en distintos tipos como: calor luminoso de sólidos del ambiente, radiación solar, calor por convección a través del aire y calor por conducción a través de los sólidos.

También si el ambiente de trabajo presenta temperaturas muy altas, el trabajador expuesto puede llegar a sufrir daños en su salud: como quemadura en el tejido de la piel si la temperatura es superior a 45°C; y generar efectos calves si la temperatura del cuerpo se eleva a más de 42°C.

Para este tipo de exposición se pueden implementar medidas de protección las cuales nos pueden ayudar a disminuir el riesgo y las consecuencias que este pudiese causar.

☐ Reducir el tiempo de exposición a la fuente de calor y consumir agua y sal para evitar la deshidratación.

☐ Utilizar equipos de protección personal.

Para la Exposición a frío la (FISO, 2015). Señala que el ser humano la temperatura debe mantenerse estable para que sus funciones biológicas no se alteren. Ya que si las situaciones de trabajo se encuentran a muy baja temperatura el principal riesgo que este implicaría la hipotermia. Dado que se produce cuando la pérdida de calor del cuerpo es más rápida que su producción. Se contraen los vasos sanguíneos de la piel; las manos y los pies son los primeros afectados. Y que en dados casos más severos pueden producirse temblores involuntarios, dificultades para hablar, pérdida de la memoria y de destreza manual entre otros problemas.

Para esto las medidas de protección que deben tomarse pueden ser las siguientes:

☐ Ponerse capas de ropa. Usar una o varias capas de ropa ayudaría de mucho ya que esta ayudaría a absorber la transpiración y retiene el calor y una capa exterior de nylon que protege al cuerpo del viento y permite la ventilación.

☐ Tomar bebidas calientes y sin cafeína, así como descansos frecuentes y cortos en espacios con calefacción.

☐ Cambiarse inmediatamente a un equipo protector seco si el agua entra en su cuerpo.

De acuerdo con la (FISO, 2015). Las exposiciones ultravioletas son producidas en el arco voltaico de la soldadura eléctrica y a partir de la exposición severa al sol. Estas son capaces de producir lesiones en la vista y en la piel. Y para esta las medidas de protección que se deben utilizar son: la máscara de soldador con graduación especial y protección al cuerpo con equipo de soldador en descarte. Y para las exposiciones que son producidas por el sol (este también produce radiaciones ultravioletas) se usan cremas protectoras, lentes solares y ropa adecuada.

Las presiones anormales como dice (FISO, 2015). Estas se manifiestan por la elevación a alturas sobre 2000 – 2500 metros, ya que a estas alturas se disminuye la presión atmosférica, lo que provoca dificultad respiratoria y dificultades de movimiento. Para ello es necesario tener un proceso de aclimatación y llevar un control médico que verifique que su salud es apta para trabajo en altura. Algo parecido se produce en personas que trabajan sometidas a una alta presión como el caso de los buzos. La descompresión debe ser gradual pues existe un serio riesgo de sufrir graves daños si se procede bruscamente y de los más comunes es la pérdida auditiva.

Como señala (FISO, 2015). La exposición a ruido el tener exceso de ruido implica tener una

vibración intensa de las células auditivas del oído interno. De este modo que se dañan y pierden la capacidad de transmitir los impulsos al cerebro lo que causa una pérdida permanente e irreversible de la audición.

Es muy importante aclarar que la sordera generalmente es irreversible. Los protectores auditivos son elementos fundamentales para prevenir o reducir el daño. Para esto existen distintos tipos de acuerdo a su uso y necesidad.

Para el uso de los protectores auditivos se deben considerar las siguientes recomendaciones:

☐ El protector auditivo es un equipo personal. Por ningún motivo debe compartirse con otras personas.

☐ Revisar constantemente el dispositivo para evitar utilizar protectores dañados, estos deben ser reparados o reemplazados por otros de inmediato.

(FISO, 2015). Define que la exposición a vibraciones se produce cuando éstas son transmitidas a una parte o a todo cuerpo a partir de movimientos temblorosos de alguna herramienta, estructura, una empuñadura o un asiento. Estas vibraciones son detectadas por diversos receptores de la piel. La vibración vertical parece que es la que causa mayores malestares que la vibración en otras direcciones.

vasculares, o dorso lumbalgias. Y estas tienen un mayor acontecimiento en ocupaciones como labores forestales, agrícolas, de transporte, envíos de mercancías, industria, construcción, etc. Y estos riesgos pueden depender del tiempo a que se está sometido el cuerpo humano y la frecuencia de la vibración.

(Alejandro Lens, 2021). Denomina riesgo laboral a los peligros que puedan existir en nuestra tarea laboral o en nuestro entorno o lugar de trabajo, que estos puedan provocar accidentes.

Y que, estos a su vez, pudiesen provocarnos heridas, daños físicos, psicológicos, traumatismos, etc. Y que sin importar cual sea el posible efecto, siempre sería negativo para nuestra salud.

Además, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales tienen grandes consecuencias en las personas como en sus familias, no sólo desde el punto de vista económico, sino que también en su bienestar físico y emocional a corto y a largo plazo.

Como también puede causar efectos importantes en las empresas, afectando a su productividad, dañando su reputación o poniendo obstáculos a su competitividad. Esto hace que se procure generar trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes de trabajo engrandeciendo el bienestar físico, mental y social.

Cabe mencionar que no todos los trabajos presentan los mismos factores de riesgo para el trabajador, ni estos factores pueden provocar daños de la misma magnitud. Todo depende del lugar y de la tarea que nosotros desempeñemos en el trabajo que realizamos.

Para la prevención de riesgos laborales como dice (Alejandro Lens, 2021). Es necesario y muy importante conocer y entender que no todas las empresas tienen el mismo protocolo de seguridad para proteger a sus colaboradores. Pues cada una dependen, y en específicamente, al sector al que pertenezcan y al tipo de actividad que desempeñen..

(Alejandro Lens, 2021). Expresa que por es muy común que las empresas o cualquier empleador, busque otorgar a sus empleados un seguro de trabajo con cobertura médica, de esta manera

protege a sus trabajadores como a la misma empresa evitando tener cualquier tipo de pérdidas a un futuro. Y así evitar el pago por daños sufridos en el trabajo. Pero cabe mencionar que no siempre sucede esto ya que muchas no otorgan este seguro a sus trabajadores.

Los factores de riesgos laborales tienen una relación que dependen de manera directa a las condiciones de seguridad que se manejen. Según (Alejandro Lens, 2021). Éstas siempre tendrán su origen en alguno de los cuatro aspectos del trabajo siguientes: Organización del trabajo, Local de trabajo, Materias primas, Tipo de actividad

(UCM, 2013). Describe que se entiende por riesgo biológico la posibilidad de que un trabajador pueda sufrir infecciones, intoxicaciones o procesos alérgicos de origen no químico, como consecuencia de la exposición a microorganismos, incluyendo los que son modificados genéticamente, los cultivos celulares y los endoparásitos humanos, y que la normativa vigente engloba como “agentes biológicos”.

También indica que la valoración del riesgo biológico dependerá fundamentalmente de la probabilidad y la duración de la exposición, así como del riesgo específico del agente biológico implicado.

Teniendo en cuenta a él (ISP, 2014). Argumenta que se entiende por riesgo biológico a cualquier infección, alergia o toxicidad causada por microorganismos, que pueda contraer un trabajador

De acuerdo con la (UCM, 2013). En función de la probabilidad de que exista alguna presencia de exposición a los agentes biológicos, se considera que la exposición podrá ser: segura, cuando la manipulación de agentes biológicos sea deliberada.

Como afirma el (ISP, 2014). Los agentes biológicos se clasifican en cuatro grupos según su riesgo intrínseco, el cual se puede determinar en función de su malignidad, la facilidad con la que se pudiera propagar, la gravedad y efectos que cause sobre la salud y la existencia o no de tratamientos curativos. Y estos grupos están formados de la siguiente manera:

- “Grupo riesgo 1 → Agente biológico que resulta poco probable que cause enfermedad en el hombre.
- Grupo 2 → Agente patógeno que puede causar una enfermedad en el hombre y puede suponer un peligro para los trabajadores.
- Grupo 3 → Agente patógeno que puede causar una enfermedad grave en el hombre y presenta un serio peligro para los trabajadores.
- Grupo 4 → Agente patógeno que puede causar una enfermedad grave en el hombre y presenta un serio peligro para los trabajadores. “(ISP, 2014).

De acuerdo con la (UCM, 2013). Menciona las medidas preventivas que se deben de aplicar con objetivo de eliminar o minimizar los riesgos por agentes biológicos, y deberán de ser aplicadas preferentemente en el origen, de tal forma que cuando no resulte lo suficientemente, deberán adoptarse medidas adicionales en el ámbito de los posibles medios de difusión de dichos agentes y de los trabajadores.

En dado caso de que la liberación del agente biológico no se pudiera evitar, deberían tomarse y adoptarse medidas que limiten tanto su permanencia en el área de trabajo, como su salida al ambiente externo

actuaciones sobre el diseño y mantenimiento de la instalación, entre las cuales están:

- Disponer de superficies de trabajo, suelos y paredes impermeables y resistentes a los desinfectantes.
- Adecuar los sistemas de ventilación para que el aire de salida se filtre convenientemente.
- Habilitar suficientes instalaciones sanitarias dotadas de toallas desechables, desinfectantes, antisépticos para la piel y productos lavajos.
- Disponer de taquillas separadas para la ropa de trabajo y la ropa de calle.

De acuerdo con (Francisco C. Morales, 2020). Se conoce como riesgo económico a la probabilidad que mide las posibles alteraciones, así como la incertidumbre generada, y que puede causar un impacto en los resultados como en el rendimiento de una compañía, pudiendo afectar a cualquier inversión que dicha haga. Y debido a estos riesgos, el resultado podría ir cambiando a lo largo del tiempo.

El riesgo económico según (Juan Mascareñas, 2008) es una consecuencia formada de las decisiones de inversión a realizarse. De forma que el diseño de los trabajadores de la empresa sería los responsables de la variabilidad de los beneficios de explotación. Siendo este un tipo de riesgo específico o no sistemático puesto que sólo corresponde y afecta a cada inversión, o empresa, en particular

Para esto la importancia de medir este riesgo ayudarían de mucho a los resultados puestos que estos dependen de estos riesgos.

Teniendo en cuenta a (Juan Mascareñas, 2008). Menciona que una forma de poder evitar este tipo de riesgo sería adquirir deuda pública, puesto que esta no depende ni está sometida a riesgo, aunque en algunos casos si lo pudiera estar. De manera que las empresas con una basta cantidad de productos estarán con menos probabilidades de presentar el riesgo económico.

Dependiendo de la procedencia (Francisco C. Morales, 2020). Recomienda para poder identificar los distintos tipos de riesgos económicos: riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo legal, riesgo de crédito, riesgo operativo

De acuerdo con (PTGE, 2019). Se conoce como riesgos empresariales a toda actividad empresarial que conlleva un supuesto un riesgo. Y son algunos mayores que otros, pero que ninguno se encuentra exento de presentar dicho riesgo. El riesgo es una parte que sucede en cualquier área de negocio, sin

importar el tipo que sea, de cierta manera el tener estos tipos de riesgos hace que se tenga un límite definido de mejora continua.

También dicho autor menciona que, en el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge al proceso de los procedimientos planteados durante los objetivos. Y que estos se tratan, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos desfavorables que impiden el desarrollar de manera normal las actividades requeridas en la empresa y que, en general, tienen y representan pérdidas económicas para sus responsables puesto que retrasan las realizaciones de las actividades lo que puede ocasionar que dichas actividades no se cumplan en el plazo planteado en los objetivos. Aunque esto no quiere decir que todos los elementos de las

actividades de las empresas tengan riesgo en ellas mismas.

Con base en (PTGE, 2019). Indica que los principales tipos de riesgos empresariales se clasifican de acuerdo a la actividad y a su naturaleza.

Según tipo de actividad

- Riesgo sistemático:
- Riesgo no sistemático:

Según su naturaleza

- Riesgos financieros
- Riesgos económicos.
- Riesgos ambientales
- Riesgos políticos
- Riesgos legales

Las técnicas o métodos para la identificación de riesgos son muy importantes ya que estas son el proceso con el que se descubren, reconocen y registran los riesgos.

El propósito de la identificación del riesgo como su nombre lo dice es identificar qué es lo que pudiera ocurrir o qué situaciones pudieran presentarse y que estas pueden afectar el logro de los objetivos planeados, esto nos permite que una vez que el riesgo está identificado, podremos saber cuáles de los controles existentes podríamos aplicar.

Para esto mencionaremos algunos de los métodos que consideramos importantes para la identificación de riesgos, los cuales son:

Talleres.

De acuerdo con la (EEE, 2019). Este se trata de una técnica que parte desde arriba y que se distribuye hacia abajo, involucrando a los mandos medios y trabajadores. El uso más frecuente que este tiene es en las organizaciones que desean identificar los riesgos que pueden o afectan a toda la organización.

los diferentes niveles de riesgos, buscando la mejor manera para disminuirlos o eliminarlos.

Entrevistas.

Este método como dice la (EEE, 2019). Es muy similar al de talleres, ya que este igual empieza desde arriba hacia abajo y también resulta útil para identificar riesgos.

Este proceso empieza con una entrevista al director o gerente de la organización y continúa averiguando en los niveles inferiores. El objetivo es que el entrevistado exprese su opinión de los principales riesgos que considere que se están presentando. Para esta técnica es necesario conocer el número de personas que participaran para planificar las preguntas correctas a realizar.

Análisis de escenarios

Este método es un poco más complicado a los anteriores ya que requiere de una mayor comprensión y es más útil utilizarlo con la alta dirección. Tal como expresa la (EEE, 2019). Este se basa en suposiciones de lo que pudiera pasar u ocurrir, y se desarrolla a manera de debate donde los participantes manifiestan su acuerdo o desacuerdo, lo que al ser diferentes puntos de vistas se pueden llegar a descubrir riesgos nunca antes considerados.

Encuestas.

De acuerdo con la (EEE, 2019). Esta técnica es muy sencilla pero eficaz que consiste en enviar determinados números de encuestas a los integrantes de una organización y que si se aplica de manera anónima puede resultar mejor que las entrevistas.

Análisis de causa raíz

Es el método de análisis de riesgos por excelencia. Según (EEE, 2019). Este es un método diferente a los anteriores, ya que este no busca encontrar nuevos riesgos, sino en el descubrimiento y comprensión de la causa raíz de riesgos ya conocidos.

Normalmente el análisis de causa raíz es considerado como un método complementario y posterior a uno de los cuatro que hemos mencionado anteriormente.

Como señala la (EEE, 2017). Son aquellas técnicas de seguridad que planifican la prevención antes de que se pueda producir o presentarse algún accidente. Para esto se identifican todos los peligros existentes en cualquiera de los puestos de trabajo y se evalúan dichos riesgos determinando el peligro que

este tiene y se intentan controlar mediante los controles jerárquicos. En esta técnica normalmente se pueden encontrar, en las evaluaciones de riesgos

Dicha evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria para que las empresas puedan tomar una decisión apropiada para adoptar las acciones preventivas y evitar o disminuir los riesgos que pudieran presentarse

1.1.1 Técnicas Reactivas

Como señala (EEE, 2017). Estas técnicas de seguridad son las que actúan una vez que se presenta un accidente, esta técnica intentará determinar las causas del porque dicho accidente ocurriera, con esto se busca poder proponer e implementar las medidas de control, con el fin de evitar que este se vuelva a producir.

Esta técnica a pesar de que se implementa después de que ocurra un accidente resulta muy útil aplicarla, para así conocer tener en cuenta las consecuencias que pueden ocurrir por no tener las medidas de control correctas para evitar de que estos sucesos vuelvan a ocurrir y evitar los efectos que este pudiera tener de tal forma que se evitarían las pérdidas.

Técnicas complementarias

Como su nombre lo dice son técnicas complementarias las cuales deberán de planificar todas las actuaciones preventivas posibles y necesarias que eliminen las consecuencias negativas que estas puedan poner en riesgo la seguridad y la salud de los empleados.

Como menciona (EEE, 2017). Se llevan a cabo implementar y realizar dos técnicas de seguridad complementarias, como pueden ser:

- ☐ Las técnicas de prevención
- ☐ Las técnicas de protección

Las técnicas de prevención y protección de riesgos laborales, son las que se encargan de actuar de forma directa sobre todos los riesgos, antes de que se materialicen y puedan producir daños en la salud de los trabajadores. Estas técnicas son muy parecidas a las técnicas de tipo activo. Ya que estas buscan evitar que se presente algún accidente con consecuencias que pudiesen ser graves para los trabajadores.

Gestión de Riesgos en Obras de Construcción

La gestión de riesgo en las obras de construcción es muy importante ya que con estos se busca optimizar los procesos y prevenir situaciones de riesgo para los clientes que pudiese tener una empresa u organización.

de construcción tienen un riesgo, para comprender bien lo que es el riesgo en construcción la ISO (Internacional Organization for Standardization) es la Organización Internacional de Normalización y el PMBOK (siglas de Project Management Body of Knowledge; o Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos, en español)

Para esto es necesario conocer los principales efectos que tiene el riesgo en la construcción como lo serian: sobrecosto, retraso, defecto de calidad

De acuerdo con (CAAP, 2020). Los beneficios de la gestión de riesgo son:

- ☐ Maximizar la probabilidad y las consecuencias de eventos positivos lo que se considera como una oportunidad
- ☐ Minimizar la probabilidad y las consecuencias de los eventos desfavorables esto con el fin de evitar que dichos eventos puedan ocurrir.

También los (CCAP, 2020). Mencionan los aspectos que están relacionados en la gestión de riesgos los cuales son: interesados, recursos, contrato, ciclo de vida (fases, tareas, hitos, interacciones), importancia estratégica, comunicaciones, factores políticos, económicos y sociales Y que cada uno de ellos desempeña una labor importante en lo que es la gestión de riesgo ya que cada uno es parte del proyecto de construcción a realizarse.

Estos son cuando los riesgos ya son conocidos en los proyectos, así es posible identificarlos y gestionarlos. De acuerdo con el (CONPES, 2011). Los riesgos previsibles son todas aquellas circunstancias que se pueden presentar durante el desarrollo y de la ejecución del contrato establecido para la elaboración de la obra señalada en dicho contrato, y que tienen la potencialidad de poder alterar el equilibrio financiero del mismo, siempre que sean identificables y cuantificables en condiciones normales.

De esta manera resulta estable con el hecho de que el artículo 27 de la Ley 80 de 1993, reconoce formalmente que el equilibrio financiero es la igualdad o equivalencia de los derechos y las obligaciones de las partes involucradas en el contrato (cliente y empresa), derivados de la contratación y la forma de proceder ante su alteración.

Estos son cuando los riesgos no son posibles de identificarlos o de que puedan ser gestionados, ya que esta forma no hay mucho que se pueda hacer al respecto. Ocurre en terremotos y tsunamis inesperados.

De esta manera el (CONPES, 2011). Menciona que los riesgos imprevisibles, el Consejo de Estado ha sostenido que la teoría de la imprevisión es aquella que se encarga de regular los efectos de tres situaciones que son las que

se produce después de que el contrato este realizado, lo que hace que cuya ocurrencia no era

previsible al momento de suscribirlo, esta situación preexistente al contrato pero que se desconocía por ambas partes sin tener la culpa ninguna de ellas, y un suceso previsto, cuyos efectos es dañinos para el contrato puesto que este resulta ser muy diferente a las especificaciones planeadas y planteadas en el contrato, que se vuelve incontestable.

De acuerdo con la (ISO, 2018). Da a conocer en la ISO 3100 el documento que proporciona un enfoque más usual para lo que es gestionar cualquier tipo de riesgo y que este no es específico de una industria o de algún sector. De la misma manera menciona que este podrá ser usado y utilizarse a lo largo de la vida de cualquier organización y que este mismo podrá ser aplicable en cualquier actividad, incluyendo la toma de decisiones a todos los niveles.

Teniendo en cuenta a la (ISO, 2018). Señala que se tiene que tener en cuenta las partes interesadas personas u organizaciones a las que se pudieran verse afectadas a la hora de tomar una decisión o de implementar una actividad. De igual manera se considerarían las posibles fuentes de riesgos o elementos que por sí solos o con ayuda de otros puedan ser capaces de generar algún tipo de riesgo que sea potencial.

Con todo esto nos podemos dar cuenta de la gran importancia que representa el aplicar una correcta gestión. Así como también señala la (ISO, 2018). Argumentando que el principal propósito que tendría la identificación de riesgo sería el encontrar, reconocer y tener una creación para la protección del valor, con esto sería de manera más fácil el poder descubrir los que pueden impedir que se logren los objetivos planeados. Para ello tiene que ser necesario que se cuente con la información apropiada y actualizada para que dicha gestión funcione perfectamente.

También cabe mencionar que para que todo este proceso antes mencionado se lleve a cabo se tiene que realizar un análisis previo el cual según la (ISO, 2018). Tendrá el propósito de comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo, cuando este sea apropiado, el nivel del riesgo que representa. Puesto que dicho análisis del riesgo involucra una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia.

Además, se puede tener en cuenta que el análisis del riesgo se puede realizar con diferentes niveles de detalle y complejidad, dependiendo del propósito que este tenga, la disponibilidad y la confiabilidad de la información y los recursos que se tengan disponibles.

Con base en la (ISO, 2018). Expresa en la ISO 45001 cuales son los requisitos para abordar los riesgos dentro del sistema de gestión de la seguridad y la salud. Dicha ISO implica ciertas precauciones, que se tienen que tomar con el uso de metodologías muy particulares, dada la especialidad y la forma tan específica en que el estándar discrimina los tipos de riesgos.

Según la norma se deben llevar a cabo las tareas de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos. Para comprenderlas mejor y saber cuál puede ser la metodología más apropiada para ello, un paso importante es saber diferenciar entre los tipos de riesgos que la norma define.

De igual forma menciona que al determinar los riesgos y oportunidades para el sistema de administración/gestión de SyST y sus resultados planeados es necesario afrontar, la organización

tiene que tener en cuenta:

- ☐ los peligros
- ☐ los riesgos para SyST y otros riesgos
- ☐ las oportunidades para SyST y otras oportunidades
- ☐ los requerimientos legales y otros requerimientos

De tal manera que se pueda determinar y evaluar los riesgos y oportunidades que son adecuados para los resultados planeados en el sistema de administración/gestión de SyST asociados con los cambios en la organización, sus procesos, o el sistema de administración/gestión de SyST.

De igual forma se menciona que las actividades y las situaciones rutinarias y no rutinarias, se tienen que considerar incluyendo los peligros que surjan de:

- ☐ “La infraestructura, los equipos, los materiales, las sustancias y las condiciones físicas del lugar de trabajo
- ☐ El diseño de productos y servicios, la investigación, el desarrollo, los ensayos, la producción, el montaje, la construcción, la prestación de servicios, el mantenimiento y la disposición;
- ☐ Los factores humanos
- ☐ Cómo se realiza el trabajo”. (ISO, 2018).

Como la (ISO, 2018). Menciona que después de que se evalúen cada uno de los riesgos y se clasifique de acuerdo a la categoría de peligrosidad que este tenga nos indica que se tienen que llevar a cabo ciertas acciones de acuerdo con la metodología utilizada en otros estándares y propone que debemos:

“Planificar acciones: de acuerdo con la decisión tomada, ya sea eliminar, mitigar, transferir o compartir o bien aceptar el riesgo, se han de planificar las acciones necesarias. Para ello se define quién las llevará a cabo y qué pasos tomará, así como cuándo y cómo lo hará.

es preciso elaborar un plan de emergencias para responder en caso de que ocurra. Es preciso considerar el plan en sí, el entrenamiento de los que van a ejecutar el plan y de los empleados, delegar responsabilidades, realizar simulacros...

Integrar las acciones en los procesos: una vez se han determinado los controles que conformarán el plan, es necesario integrarlos en los procesos. Los controles no son efectivos si son tan solo una idea de último momento para los empleados y no una parte integral del proceso que están realizando. Estos controles integrados deben seguir la siguiente jerarquía:

- ☐ Controles para eliminar peligros.
- ☐ Controles de sustitución de procesos, por otros menos peligrosos.
- ☐ Controles de ingeniería.
- ☐ Controles administrativos y de capacitación.
- ☐ Empleo del equipo de protección personal (EPP).” (ISO, 2018).

La (NOM, 1996). Da a conocer que se establece un sistema para la identificación y comunicación de riesgos por sustancias químicas que de acuerdo a sus características físico-químicas o toxicidad, concentración y tiempo de exposición del trabajador puedan afectar su salud como incluso su vida y/o afectar al centro de trabajo.

Se ha desarrollado este sistema para la identificación y comunicación de riesgos por sustancias

químicas en los centros de trabajo, como una solución a los problemas de riesgos de trabajo por esas sustancias.

Se establece que se tiene una gran responsabilidad para proporcionar seguridad a los trabajadores en los centros de trabajo. De igual forma se busca dar a conocer sobre riesgos ya que estos tienen que ser tratados con responsabilidad, ya que las empresas pueden llegar a utilizar sustancias químicas y los trabajadores deben estar capacitados para reconocer el riesgo potencial de los diversos productos químicos, en los procedimientos de operación y saber usar el Equipo de Protección Personal.

De acuerdo con (NOM, 1996). Menciona que esta debe ser aplicada en todo centro de trabajo que maneje, produzca y/o almacene sustancias químicas con características: Inflamables, combustibles, explosivas, corrosivas, irritantes o tóxicas que sean capaces de causar daños a la salud.

Para tal fin se identificarán como sustancias químicas a: Materias primas, subproductos y productos terminados.

También como plantea la (NOM, 1996). Señala que esta no es aplicable a la comercialización de los productos en venta directa al público (envases y embalajes), ni a transporte; en estos casos se tiene que dar cumplimiento a lo que

establece la Secretaría de Salud, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca. De igual forma la misma norma nos indica los riesgos que presentan las sustancias químicas en su manejo, y que estas tienen que clasificarse de acuerdo con los posibles daños a la salud de los trabajadores, susceptibilidad de la sustancia a arder, a liberar energía o cualquier otro tipo de problema en:

- Riesgo de salud
- Riesgo de inflamabilidad
- Riesgo de reactividad
- Riesgo especial

De acuerdo con la (NOM, 2015). Señala los requisitos para disponer en los centros de trabajo del sistema armonizado de identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas, con el fin de prevenir daños a los trabajadores y al personal que actúa en caso de emergencia.

Dicha norma menciona que se deberán incluir en la señalización y en la hoja de datos de seguridad los elementos de la comunicación por tipo de peligro referenciados a la división o categoría de la clasificación de las sustancias químicas peligrosas o mezclas establecidos en el presente Apéndice. Los elementos de la comunicación son: el símbolo, la palabra de advertencia y la indicación de peligro.

De tal manera que el sistema acordado para la identificación y comunicación de peligros y riesgos de las sustancias químicas peligrosas y mezclas que se manejan en el centro de trabajo

tiene que ser de forma especializada y basada en las normas establecidas.

Conclusión

Como se ha podido observar durante el desarrollo de este trabajo nos pudimos dar cuenta de la gran importancia que tiene la identificación de riesgos puestos que como se mencionó anteriormente estos son el riesgo combinación de la probabilidad y la consecuencia que surge al no controlar un peligro, con esto se nos puede facilitar el poder tomar una decisión más adecuada para que podamos prevenir, reducir o minimizar que este se presente y ocasione algún accidente. Porque como bien sabemos podemos estar en cualquier momento expuestos al peligro como al riesgo y que estos se pueden presentar sin importar las actividades o área donde nos encontremos. Gracias a este trabajo de investigación consideramos que se nos será más fácil el poder identificar cuándo podremos estar expuesto y aplicar los conocimientos obtenidos durante toda la investigación realizada, de esta manera podremos ser de gran ayuda ya que tendremos un enfoque un poco más claro del como poder dar una solución factible cuando dicho fenómeno se pueda presentar, de tal manera que podremos estar trabajando en un ambiente más seguro lo cual es muy favorable, por todo lo antes mencionado llegamos a la conclusión de que todo lo aprendido durante la investigación como en el diplomado si son de gran ayuda puesto que muchas cosas de las que se vieron eran muy desconocidas para nosotros.

VI.Referencias Bibliográficas

- Luhmann, N. (1996). El concepto de riesgo. Serrano, José, L. (2010). Historia del Riesgo.
- Briones Gamboa, F. (2005). La complejidad del riesgo: Breve Análisis Transversal.
- García, A. (2005). El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos. Desacatos, Revista electrónica del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Martínez, Aurora. (Julio del 2021). Definición de Riesgo.
- Mir Soler, Narcis. (1999). La importancia del riesgo en la sociedad moderna: la sociedad del riesgo en Revista Medio Ambiente Tecnología y Cultura.
- ILSI ARGENTINA (2020). Evaluación de Riesgos.
- SEMARNAT (2021). Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas.
- La Revista De Salud Pública (2013). Factores de Riesgo y Determinantes de la Salud.
- Senado Dumoy, J. (1999). Los Factores de Riesgo.
- Arroyo Solórzano, O. (2014). Manual de conceptos de Riesgos y Factores de Riesgo Para Análisis de

Peligrosidad.

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (20221). Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas

Ariadna Ivette (2020). Riesgo Ambiental.

SEMARNAT (2016). Guía Para La Presentación Del Estudio De Riesgo Modalidad Análisis De Riesgo.

Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (2015).
Riesgos físicos en el entorno laboral.

Alejandro Lens (2021). Todo sobre los Riesgos laborales en tu empresa en México

Universidad Complutense Madrid (2013). Exposición a Agentes Biológicos.

Instituto de Salud Pública (2014). Riesgos Biológicos En El Ámbito Laboral Francisco C. Morales
(2020). Riesgo Económico.

Juan Mascareñas (2008). Monografía sobre Finanzas Corporativas.
Riesgos Económicos y Financieros.

Plataforma Tecnológica Para La Gestión De La Excelencia (2019).
Definición Del Riesgo Empresarial Y Principales Tipos.

Escuela Europea de Excelencia (2019). Métodos Efectivos para la Identificación de Riesgos

Escuela Europea de Excelencia (2017). Peligros y Riesgos.

Consultores y Asesores en Administración de Proyectos (2020). Gestión de Riesgos en Proyectos de Construcción

Consejo Nacional de Política Económica Social (2011). Del Riesgo Previsible en el Marco de la Política de Contratación Pública

International Organization for Standardization (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001)

International Organization for Standardization (2018). Gestión del riesgo—Directrices (ISO 3100)

International Organization for Standardization (2018). Sistemas de administración/gestión en seguridad y salud ocupacional—Requerimientos con guías para uso

DOF (1996). Normas Oficiales Mexicanas. Última Reforma. Diario Oficial de la Federación. 30 de enero de 1996

DOF (2015). Normas Oficiales Mexicanas. Ultima Reforma. Diario Oficial de la Federación. 9 de octubre del 2015

LAS SOLUCIONES A DISTINTAS SITUACIONES LABORALES, QUE PERMITAN EL INCREMENTO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO EN SU DESEMPEÑO

ANALYSIS OF INTERNAL ISSUES WITHIN PRIVATE COMPANIES TO IDENTIFY SOLUTIONS FOR VARIOUS WORKPLACE SITUATIONS, THEREBY ENHANCING THE PERCEPTION OF LEADERSHIP IN THEIR PERFORMANCE.

José Del Carmen Sánchez Trinidad Correo electrónico: **liccarmito44@gmail.com** <https://orcid.org/0009-0009-3160-8928> **Universidad Prepara México**

Gladys Del Rosario Sánchez Trinidad Correo electrónico: **charito8412@gmail.com** Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-1037-9085> **Universidad Prepara México**

Cecilia Sánchez Trinidad E-mail: **Cecilia_sanchez@upch.mx** Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6481-7456> **Universidad Popular de la Chontalpa**

Ysmael Ramirez Jimenez E-mail: **ysmael.ramirez@upch.mx** Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6481-7456> **Universidad Popular de la Chontalpa**

Resumen

El artículo analiza la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro de las empresas privadas, destacando cómo el control interno contribuye a la eficiencia, eficacia y cumplimiento de normas organizacionales. Se explica que el liderazgo no solo corresponde a puestos jerárquicos, sino que se manifiesta en todos los niveles de la organización mediante la influencia entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos comunes.

Se abordan diferentes estilos de liderazgo como el autocrático, democrático y laissez-faire, así como modelos contemporáneos como el liderazgo situacional, el cual adapta el estilo del líder según la madurez del equipo. También se destaca la importancia de la toma de decisiones en las organizaciones, considerando factores como el impacto, la reversibilidad y la calidad de las

decisiones.

Asimismo, se analiza la comunicación organizacional como un proceso fundamental para la coordinación del trabajo, señalando sus barreras y la necesidad de una comunicación clara y efectiva entre niveles jerárquicos. Finalmente, se profundiza en la mediación y la negociación como métodos clave para la resolución de conflictos laborales, enfatizando la importancia del diálogo, la escucha activa y la búsqueda de acuerdos justos.

Palabras Claves; Liderazgo, comunicación organizacional, control interno, toma de decisiones, resolución de conflictos

Abstract

This article analyzes the importance of leadership, effective communication, and conflict resolution within private companies, highlighting how internal control contributes to efficiency, effectiveness, and compliance with organizational standards. It explains that leadership is not limited to hierarchical positions but manifests at all levels of the organization through the influence exerted between leaders and followers to achieve common goals.

Various leadership styles—such as autocratic, democratic, and laissez-faire—are discussed, alongside contemporary models like situational leadership, which adapts the leader's style based on the team's maturity. The article also emphasizes the importance of organizational decision-making, considering factors such as impact, reversibility, and decision quality.

Furthermore, organizational communication is analyzed as a fundamental process for work coordination, noting potential barriers and the need for clear, effective communication across hierarchical levels. Finally, the article examines mediation and negotiation as key methods for resolving workplace conflicts, underscoring the importance of dialogue, active listening, and the pursuit of fair agreements.

Keywords: Leadership, organizational communication, internal control, decision-making, conflict resolution.

El control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables.

El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito.

En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y

los principios contables. Palabras clave: Evaluación, Independencia, eficiencia y eficacia, información financiera, responsabilidad, control, ética. (Bustamante. Tomo II. Edición 1997.pag 11)

Desarrollo

En este artículo es necesario conocer la comunicación efectiva y las principales funciones dentro de la empresa para las soluciones de los conflictos a través de alternativas positivas y plásticas semanales para que expongan sus desacuerdos.

Cuando se menciona “líderes”, la gente suele pensar en los famosos que ocupan puestos de poder, como John Thompson y otros altos directivos. Sin embargo, no todos los líderes son tan famosos ni tan poderosos como los presidentes de las empresas más grandes de Estados Unidos. En todos los niveles de una organización y en todos los ámbitos de la vida podemos encontrar líderes. Aquí se mencionarán los líderes empresariales, pero mucho de lo que se sabe del liderazgo proviene de observar e investigar a los líderes políticos, religiosos e incluso a los estudiantiles. El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes

y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. (Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. 11a. edición 2009 Pág. 497). Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos. (José Antonio viveros 2003 pág.3).

Peter Drucker⁶ plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.” Pero también señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero. (Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores pág. 78)

Rosabeth Moss Kanter plantea: para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales:

Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente. Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia. En sus empresas hay una insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.

Desafiar suposiciones. Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías. Su pensamiento es como un caleidoscopio: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.

Visión. La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.

Reunir aliados. La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Pero este aspecto es también uno de los más negligentemente atendidos por los líderes.

Crear un equipo. El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.

Persistir e insistir. El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.

Compartir los méritos. Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

Ken Blanchard compara la función del líder, con la de entrenador en un juego de fútbol: “Como en un juego de fútbol, el líder debe entusiasmar al equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolo a marcar gol. Pero sin puntuación no hay juego. El entusiasmo es igual a

la misión, a veces a la remuneración y otras al reconocimiento. (Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores pág. 80).

El modelo del liderazgo situacional establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores. este modelo, al igual que otros modelos de contingencias del liderazgo, tiene tres elementos básicos: un conjunto de diversos estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes, y recomendaciones acerca de cuáles estilos de liderazgo son más eficaces en cada una de las situaciones.

Según este modelo, los líderes pueden elegir uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las relaciones. El comportamiento orientado a las tareas es similar, como se describe en el grid gerencial, a mostrar preocupación por la producción, y el orientado a las relaciones lo es a mostrar preocupación por las personas. Más en concreto, el comportamiento orientado a las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores qué tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo (hellriegel Jackson 11ª 2009 pág. 506) En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas, Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Alejandro Jiménez Callante 1996 pág. 185)

a) Autocráticos: Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes. Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso, pero realizando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo, pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra “peros” al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden, pero da lo que él estima que es bueno y necesario

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) Democráticos: Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo,

elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción

propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos. (José Antonio viveros 2003 pág. 3).

Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

c) jefe Laissez-Faire: Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce. (José Antonio viveros 2003 pág. 4)

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro. Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto

único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo. (Richard Bandler 2014 pág. 3).(Bandler, 2014)

- Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo. (Richard Bandler 2014 pág. 3). El proceso decisorio tiene como componente ineludible las particularidades del ser humano, que pueden estar a favor o en contra de la resolución del problema, y que conlleva a ciertas limitaciones. Este componente de racionalidad puede tener elementos objetivos como subjetivos, por tanto, su manejo dependerá de las cualidades cognitivas del director, es decir, los conocimientos. Drucker (1992) ha destacado al conocimiento como el único recurso económico de importancia en una sociedad poscapitalista o sociedad del conocimiento. Otro factor es la experiencia, donde el director toma en consideración resultados del pasado. El juicio o criterio es propio del individuo y lo hace distinto, y, por último, el análisis que es la forma de conjugar los componentes anteriores. (Grados Zamorano, Rosalia Elizabeth; de la Garza Carranza, María Teresa enero-junio, 2009 pág. 27).

Por lo general, los equipos son mucho más pequeños que los grupos formales de la organización y tienen por objeto servirle a la empresa para un fin. Un equipo de trabajo está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están

comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización. A efecto de ilustrar las diferencias que hay entre los grupos y los equipos de trabajo de una organización, piense en la organización de un taller de reparación de automóviles.

En el caso de un taller tradicional dentro de una distribuidora de Subaru, los empleados que brindan servicios de mantenimiento y reparación pertenecen a un grupo de la organización y tienen identidad propia. Por lo general, el gerente de servicios controla el flujo de sus asignaciones de trabajo. A medida que ingresan los trabajos de reparación, el gerente de servicios decide cuál técnico se ocupará de cada uno de los trabajos y en qué orden los desempeñarán. Con frecuencia, los técnicos desarrollan su trabajo en aislamiento relativo. Cada técnico debe desempeñar una tarea y los diversos técnicos que trabajan en una reparación particular no comparten la responsabilidad por los resultados del producto terminado. En un taller con esta organización tradicional, los mecánicos forman parte de un grupo, pero no trabajan como un verdadero equipo.

Un equipo de trabajo funcional: incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de

experiencia y su responsabilidad. Los equipos de trabajo funcionales formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y duran mientras la organización mantiene su misma estructura básica. En cambio, un equipo de trabajo funcional reunido como fuerza de tarea para analizar un asunto o problema específico se disuelve tan pronto como termina su asignación específica.

Un equipo de trabajo multidisciplinario: está integrado por empleados de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. En este sentido, los equipos multidisciplinarios son como las fuerzas de tarea. No obstante, difieren de ellas en un sentido muy importante: son el medio principal para desempeñar el trabajo central de la organización (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 562.563)

El tema de los equipos de trabajo es una de las áreas más fecundas de la investigación en los estudios organizacionales. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membrecía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización. (bayona Bohórquez, Jaime Andrés; Heredia cruz, Oswaldo, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012 pág. 123).

Comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 531).

El emisor: es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación. El emisor trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo; a continuación, codifica el mensaje. La codificación se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual u oral) que transmita el significado que se pretende.

El receptor: es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor. Decodificar significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 532)

Para comunicarse con los niveles jerárquicos inferiores se lo puede hacer por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. (Chiavenato, 2009). No se aconseja la comunicación oral ya que el mensaje se puede desvirtuar, y siempre será más recomendable hacerlo de forma escrita.

Ascendente. Los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Se produce cuando el mensaje que se pretende transmitir va desde una posición jerárquica más baja hacia una más alta.

Comunicación horizontal. Se considera el intercambio de información lateral o diagonal entre colegas o compañeros. Tiene como objetivo coordinar trabajo, planificar actividades, solución de problemas interdepartamentales, asesoría de staff para los departamentos de línea, etc. Se interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 24).

Uno de los primeros pasos para comunicarse de forma más efectiva consiste en identificar las barreras que entorpecen el proceso. Estas barreras inhiben la emisión y la recepción de los mensajes porque distorsionan el significado que se busca transmitir, o a veces lo bloquean del todo. Hemos dividido estos impedimentos en barreras organizacionales y barreras individuales.

El diseño de la organización determina en gran medida los canales de comunicación, tanto formales como informales. Las organizaciones jerárquicas tienen más niveles de autoridad y las diferencias de estatus de sus miembros son más grandes (por ejemplo, estacionamiento reservado, oficinas de mayor tamaño). Las organizaciones planas tienen relativamente menos niveles de autoridad, suelen ser más democráticas y tienen menos diferencias de estatus. El grado de especialización que exista en la organización también puede afectar la claridad de la comunicación, como cuando se presentan metas que se contraponen. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 547)

Al momento de recibir el mensaje, el receptor da inicio a un proceso mental mediante el cual lo decodifica, acto que va seguido de la adopción de una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

La filtración: Esta barrera hace referencia a la manipulación de la información con la finalidad de que ésta sea vista de manera favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente manifiesta a su jefe solamente lo que él quiere oír, está filtrando la información. ¿Qué tan seguido ocurre en las organizaciones?

¡Muy a menudo! Al momento que la información pasa a los ejecutivos senior, tiene que ser condensada y sintetizada por los colaboradores, para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Adicionalmente, las percepciones de quienes transmiten el mensaje afectan directamente al resultado de la filtración.

El determinante de ésta es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración. Esta barrera, se presenta comúnmente en la comunicación organizacional de forma oral, por ejemplo, cuando un operario desea exponer un asunto a la gerencia... no puede pasar sin antes respetar la jerarquía del jefe de nivel intermedio, a quien le corresponderá atenderlo. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 27).

La persona que ocupa un puesto formal más alto que el de otra tendrá un grado mayor de autoridad. La persona que es muy estimada por otra, sea cual fuere su puesto, tendrá un estatus más alto. El nivel de autoridad y el estatus suelen ir de la mano, pero no siempre.

El estatus es el rango social de una persona dentro de un grupo. Además del puesto formal de una

persona, sus características individuales suelen determinar su estatus. Cuando el estatus y el nivel de autoridad son diferentes, es probable que se presenten problemas de comunicación.

Especialización. A medida que el conocimiento se va especializando, los profesionales de muchas áreas van desarrollando un vocabulario propio y siglas para simplificar la comunicación entre ellos. Esto a menudo hace que la comunicación con personas que no están en un área particular resulte muy difícil.

Meta diferente. Si cada departamento tiene sus metas, ellas podrían representar una interferencia para el desempeño global de la organización. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 548, 549). Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social. (pautt torres, geli, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011 pag.222).

Eliminar barreras Sea cual fuere la cantidad de información que se necesite para que las personas sientan que existe una sobrecarga, toda organización es capaz de producir un enorme volumen de información y más. Una vía para hacerlo es pedir a otros que sólo le presenten información cuando ocurran desviaciones importantes que se alejan de las metas y los planes (llamados informes de excepción). Cuando todo marcha conforme a los planes, los administradores no necesitan un informe. Los gerentes, para atribuir facultades a sus subordinados, les deben informar que no es necesario que le envíen copias de todos esos mensajes de correo electrónico. Regule el flujo de información. Si usted recibe demasiada información, tendrá una sobrecarga de ella. Qué tanta es la información que resulta demasiada, varía de una persona a otra y además podría ser diferente para la generación X de nuestros días. La generación X ha crecido en un entorno en el cual los comerciales de televisión de entre 10 y 30 segundos son algo normal y los estudiantes hacen su tarea con sus iPod encendidos. MTV y los videojuegos, que pueden llevar a una sobrecarga de información para las personas mayores, son algo normal para los estudiantes de hoy. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 551).

La agresión es la causa de serios problemas al momento de querer transmitir un mensaje ya que el emisor siente miedo o temor al momento de expresarse, ya sea de forma verbal o escrita. Por ejemplo, la elección incorrecta de un método adecuado y eficaz para la comunicación entre jerarquías dentro de la organización puede limitar la comunicación.

La comunicación puede recubrir hundimientos generados en las relaciones internas de las organizaciones y tratar de reorientar a la misma hacia el camino del éxito, sin embargo, no siempre logrará lo que usted pretende. Resultados decepcionantes son producto de una mala calidad en la comunicación en términos generales, lo cual explica el motivo de que algunos problemas se agraven a medida que más se discute acerca de ellos; sucede a menudo en las relaciones interpersonales, los malos entendidos y resentimientos aumentan cuando las personas no se comunican de forma adecuada. Las personas deben recibir especial cuidado y capacitación

en el ámbito para mitigar los errores al momento de comunicarse. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 16).

El conflicto: Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

Conflictos de Derecho	Conflictos de Intereses	Conflictos
Individuales	Conflictos Colectivos	
Conflictos de Reconocimientos	Conflictos Intersindicales	
Conflictos Intersindicales		
Conflictos por prácticas Antisindicales		

((José Antonio viveros 2003 pág. 9).

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

Sin intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana,

dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

Con intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos: Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias (José Antonio viveros 2003 pág10).

Inmediatamente después de conocerse el estallido de un conflicto el primer paso debe ser el nombramiento de la figura mediadora, como vimos en el paso anterior.

A continuación, el mediador se entrevistará con cada una de las partes involucradas en el conflicto de forma individual. En este paso lo que se pretende conseguir es;

- Objetividad en la narración de los hechos.
- Distanciamiento del foco de conflicto, temporal y emocionalmente.

c) Identificación de pretensiones.

d) Propuestas de resoluciones.

e) Intenciones y compromisos dispuestos a adquirir

(Gilar Corbi, Raquel; Sánchez Sánchez, Bárbara; Mañas Viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005 pág. 244).

Tras la resolución del conflicto se debe llegar a un compromiso claro y específico por ambas partes, de modo que el mediador controle periódicamente que los acuerdos a los que se ha llegado están siendo respetados por ambas partes.

Para llevar a cabo este fin el mediador mantendrá entrevistas periódicas con cada una de las partes para comprobar que los acuerdos tomados se están cumpliendo, en el caso de aparecer nuevos conflictos o de que los antiguos persistieran sin avances, se llevaría a cabo una revisión del proceso de mediación, nombrando si fuese necesario un nuevo mediador/a. En este punto cada una de las partes involucradas en el conflicto deberán mantener una actitud de compromiso activo en la resolución del mismo, y ante cualquier dificultad, anomalía o incumplimiento de los acuerdos, deberá dirigirse al mediador. Así mismo, cada una de las partes deberá esforzarse por solucionar el problema y cumplir lo acordado. (Gilar Corbi, Raquel; Sánchez Sánchez, Bárbara; Mañas Viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005 pág. 247).

El proceso de la escucha activa se compone de seis fases

Preparación. En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En este momento tendremos presentes tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor(a) y presentar una actitud positiva hacia la escucha

Posición y mirada. A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro(a) interlocutor(a) teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él o ella.

Reforzar al interlocutor. Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro(a) interlocutor(a) que le prestamos atención. Estas técnicas son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.

Observar el lenguaje no verbal. Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y las características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

Obtener las ideas principales. Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro(a) interlocutor(a). Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.

Retroalimentación. Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro(a) interlocutor(a) el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que lo hemos interpretado correctamente. (Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 46,47).

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte. El lugar definido debe cumplir con algunas de las siguientes condiciones: Dimensión adecuada, Confort, Temperatura, Iluminación, etc. (José Antonio viveros 2003 pág. 10).

3.5.2 Comprender a las partes y cuestiones en controversia.

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

Reformule lo dicho y vuelva atrás.

- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.
- Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.
- Formule preguntas.
- Haga aclaraciones.
- Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no. (José Antonio viveros 2003 pág. 11).

La mediación forma parte de nuestra vida diaria. Hay casos en que nosotros mismos actuamos como mediadores, en otros, necesitamos la ayuda de alguien para zanjar diferencias. A la intervención formal de un tercer actor imparcial que trata de ayudar a las partes en conflicto a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambos, se le conoce como mediación. El mediador no puede dictar soluciones, es decir no puede arbitrar un conflicto, pero puede usar su prestigio y respaldo para empujar a los contendientes hacia el camino de una solución. En este sentido, el mediador puede jugar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución.

(Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 73).

3.5.3 Buscar alternativas.

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar “lluvias de ideas” con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación. Entre estos enfoques podemos señalar:

- Ir cuestión por cuestión.
- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.
- Desarrolle hábitos de acuerdo

En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto. (José Antonio viveros 2003 pág. 12).

Algunas de las características y funciones de la mediación son las siguientes:

Capacidad para promover la comunicación y el contacto eficaz entre las partes a fin de mejorar actitudes y generar un diálogo productivo. Clarificar percepciones,

revertir actitudes o comportamientos negativos o repetitivos que impiden el acuerdo.

Saber ayudar a las partes a definir, analizar y comprender los hechos, ayudar a clarificar temas e intereses, recordando puntos de vista o posiciones y resumiendo puntos de acuerdo o desacuerdo. Atender cualquier señal que indique la posibilidad de avanzar hacia el acuerdo, facilitando el proceso de mediación de datos, compartir información, identificar necesidades e intereses, crear alternativas, valorar opciones y tomar decisiones. (Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 74). (Orta, 2012).

3.5.4 Finalización de la mediación.

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

Este acuerdo debe quedar refrendado por escrito, pero nunca el mediador es el que debería escribirlo, por lo que determine cuál de las partes debería preparar el borrador. La redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en principio pueden bastar para el borrador. (José Antonio viveros 2003 pág. 12).

Como casi cada cosa que se realiza en las organizaciones, la resolución de conflictos también requiere el uso de las herramientas de planeación, con las que se combinan los frutos del análisis

realizado. El siguiente paso es realizar un plan para abordar el conflicto. Plan que, por cierto, también servirá como parte de la evaluación del taller.

Se reúnen los equipos y, a partir de los datos del conflicto obtenidos usando las herramientas de análisis que han conocido y aplicado en este taller, van a trazar un plan de trabajo que incluya al menos los siguientes elementos:

Un cronograma de acciones que incluya la lista de actores que las realizarán.

Enumerar las condiciones mínimas para establecer una negociación en el conflicto (condiciones de/para los actores y de/para la mediación, si la hay).

Indicar cómo se integra la propuesta del Tercer Lado.

Conclusión.

En términos generales se logra concluir que afectivamente, se logra elaborar una valoración de cuatro características de liderazgo que fue, planeación, organización, control y motivación en trabajadores de las instituciones privadas lo que quiere decir que la hipótesis planeada en la investigación fue acertada.

El alcanzar el objetivo resulta altamente significativo dado que, para el logro de las metas de las empresas privadas, es fundamental que el líder cuente con la capacidad, en este sentido, el diseñar un instrumento que mida las 4 características del liderazgo, considerando que las empresas privadas no cuentan con este instrumento para medir y determinar estas etapas del liderazgo.

El concepto de liderazgo del que partió esta investigación es “liderar es el arte de influir sobre los demás ,para trabajar conjuntamente y con entusiasmos en el logro

.Así el hecho de diseñar un instrumento que permita medir de manera objetiva esta actividad, resultara ser una herramienta significativa para el desarrollo empresarial, pues justamente dentro de la organizaciones es básico contar con personas que ayuden a sus miembros a alcanzar su máximo potencial , que establezca una visión sobre el futuro ,que adquiere la habilidad de dirigir ,enseñar de tal forma que las relaciones de grupo se lleven a cabo en un ambiente propicio y sin conflictos , por tanto generen una mayor productividad ala organización. Así el instrumento elaborado puede ser de gran utilidad tanto para el proceso de selección de personal, como para el de capacitación y desarrollo, considerando como establece la teoría de Lussier que “los buenos líderes se hacen, no nacen, siempre y cuando se tenga el deseo y la fuerza de voluntad para llegar a ser un líder efectivo en cualquier organización” y se añadiría, cuando se cuente con los recursos para evaluarlo y gestar su desarrollo.

De igual manera se emplea que para que esto sede como resultado se tiene que aplicar diferentes, herramientas como instrumento de medición para las instituciones privadas como puntos principales son, propiciar una herramienta adecuado que detecte el liderazgo, detectar problemas en cada una de las variantes para así poder invertir en los puntos claves de la empresa, como también el mejorar el sistema de trabajo, como también medir los objetivos y resultados de la organización.

Bibliografía.

- Jiménez Callante Alejandro, 1996, Administración y Dirección de Empresas Universidad de Cádiz, Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización.
- Bayona Bohórquez, Jaime Andrés; Heredia cruz, Oswaldo el concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo estudios gerenciales, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 121-132.
- Caballero Bustamante. Tomo I. Edición 1997. – La Gestión Empresarial y su Relación con el Control Interno.
- Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 El líder y el liderazgo: reflexiones.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr 2009. Administración. Un enfoque basado en competencias.
- Gilar corbi, raquel; sánchez, bárbara; mañas viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005, pp. 239-248 los procesos de mediación para la resolución de conflictos. Descripción de una experiencia.
- Grados zamoranos, rosalia elizabeth; de la garza carranza, maría teresa análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas investigación administrativa, núm. 103, enero-junio, 2009, pp. 22-37 escuela superior de comercio y administración, unidad santa tomás distrito federal, méxico.
- Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 © Inclusión y Equidad Consultora, SC, Manual de Gestión y Resolución de Conflictos.
- hellriegel Jackson 11ª, 2009, edición, administración un enfoque basado en competencias.
- José Antonio Viveros, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003.
- Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Paola Alexandra Traverso Holguín, mgs. Brian Guillermo Williams Flores, mgs. Irene del rocío palacios bauz, mgs. año 2017 pág. 102, la comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios.
- pautt torres, geli. liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferente revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, vol. xix, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228.
- Richard Bandler 2014, toma de decisiones y solución de problemas.

Consulta en línea.

<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/7-libros-sobre-liderazgo-para-descargar-gratis-2106.html>

Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales del ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco.

Organizational Design Based on a Systems Approach for Business Units of the Cárdenas, Tabasco City Council.

Nuris Yadira Flores Bolaños, nuris.flores@upch.mx Linda Flor Flores Bolaños, linda.flores@upch.mx

Resumen

El objetivo del presente estudio es conocer la importancia que tiene el clima organizacional y la motivación para el buen desempeño en las mismas, en este caso dentro del departamento de asuntos religiosos del ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco. El mismo, versa sobre la inconformidad e insatisfacción de los trabajadores debido a la falta de motivación y un buen ambiente laboral. Para el logro del objetivo de dicha investigación se aplicó a 9 empleados una encuesta sobre clima laboral, misma que se dividió en procesos de comportamientos organizacional, los cuales son liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos con base a las necesidades de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, trabajadores, organización.
Abstract

The objective of this study is to know the importance of the organizational climate and the motivation for good performance in them, in this case within the department of religious affairs of the city of Cárdenas, Tabasco. It deals with the dissatisfaction and dissatisfaction of workers due to lack of motivation and a good work environment. In order to achieve the objective of this research, a survey was applied to 9 employees on the work climate, which was divided into processes of organizational behavior, which are leadership, motivation, communication, team work, among others, it should be noted that these processes They were chosen based on the needs of the organization.

Keywords: Organizational climate, motivation, workers, organization. Introducción

Las organizaciones sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas y objetivos propuestos. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional y reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos.

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierte tiempo conviviendo con los compañeros. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad por lo cual el objetivo del presente estudio es conocer la importancia que tiene el clima organizacional y la motivación para el buen desempeño en las mismas.

Desarrollo

Ante un mundo de competencia global las organizaciones buscan un valor adicional que les permita mantenerse y el logro de sus objetivos. Es por ello que se necesita tener un personal capacitado y motivado para poder satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales.

Las grandes empresas y organizaciones de servicios enfrentan un gran reto, ya que la producción y el consumo de servicios son simultáneo y depende en gran parte de la atención de la persona que proporciona el servicio. Todo esto conlleva a que los recursos humanos sean un punto determinante para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

Dentro de estas organizaciones se encuentra el ayuntamiento constitucional de Cárdenas Tabasco, con un departamento de asuntos religiosos, el cual necesita proporcionar un servicio de calidad para el buen desempeño del mismo. Durante la vida de este tipo de organizaciones surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación, es por ello, que hay que conocer las características del personal, que los motiva, los satisface, que los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la organización. La manera más adecuada que permite lo anterior es mediante un diagnostico que permita conocer los problemas existentes y facilite detectar mejoras. Todo esto con incrementar la productividad de la organización.

La presente investigación se realizó usando las técnicas de observación y entrevista, la cual al ser de corte cualitativo produce datos descriptivos en propias palabras de las personas, el análisis de la información de la organización y conductas observables dentro del mismo.

La gran mayoría de los trabajadores se siente inconforme e insatisfecho con la forma en que se

está trabajando o en este caso el clima organizacional creado a partir del surgimiento de distintos problemas, lo cual ha creado desmotivación y poco esmero en las actividades realizadas.

Los problemas se originan desde el momento en que se da una persecución política hacia los trabajadores dependiendo a qué partido político hayan pertenecido u apoyado, es ahí donde empieza la represión desde los altos mandos haciendo distinciones y negándoles la oportunidad de desarrollarse con eficiencia.

El jefe de departamento de asuntos religiosos que es el área del motivo de este informe, le oculta a los trabajadores la información que se requiere para poder desempeñar las actividades necesarias con el argumento de que son ordenes de sus altos mandos sabiendo de ante mano que la información requerida no es

laborando y se resiste al cambio y al no querer darle la oportunidad a los demás de aprender las actividades que ahí se practican diariamente por el temor de ser reemplazada por trabajadores jóvenes y actualizados.

Se les niega la oportunidad de tener el acceso a todas las herramientas de trabajo como son vales de copias e impresiones, números de oficios, entre otros, a pesar del apoyo que cada uno de los trabajadores ofrecen al llevar sus equipos de cómputo y mobiliario por la falta de ellos en el área de trabajo, no se les permite darle seguimiento a los oficios ni ser entregados, dando prioridad a familiares ahí adscritos; bloqueando así el delegar responsabilidades que corresponde a cada uno y creando conflictos por inconformidad y al mismo tiempo entorpeciendo el trabajo a las organizaciones religiosas que requieren de estos servicios.

Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional la importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos (Chianh, Martín y Núñez, 2010).

Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima, su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la teoría de motivación que desarrollo Lewin en 1951(Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo se hizo especialmente popular en la biografía organizacional e industrial de los años 60 y 70 a raíz del libro de Litwin y Stringer, 1968).

Existe un cierto acuerdo en que los elementos básicos del constructo clima organizacional o atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En la base del concepto del clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que

dominan la vida cotidiana. Este sentiré ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o la energía, el carácter, esa sensación que se intuye como cara característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema viviente (Agyris, 1975).

La visión del clima fundamenta su definición como una característica del ambiente total. El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus hábitos, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente (Tagiuri, 1975).

El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se le atribuye al clima, lo que significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa del ambiente, pero tal como es percibido y experimentado. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero este contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre su comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir a la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Maslow resalta la importancia de crear un ambiente organizacional en el cual el individuo pueda satisfacer incluso sus necesidades más elevadas en la escala jerárquica.

Maslow define la autorrealización como el deseo de llegar a hacer todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse. Los principios de esta teoría del hombre que se autorrealiza según maslow serían las siguientes:

- a. Los motivos del individuo son muy complejos ningún motivo único afecta la conducta; más bien, son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.
- b. Existe una jerarquía de necesidades, por lo que, en general, las necesidades de orden inferior han de ser satisfechas, al menos parcialmente, antes de que se active una necesidad de orden superior.
- c. Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado.
- d. Las necesidades de orden superior pueden ser satisfechas de un modo más variado que las necesidades de orden inferior.

por las de más alto nivel. Cuando las necesidades son ampliamente satisfechas las necesidades de seguridad empiezan a dominar la conducta del hombre y a motivarlo en esta dirección.

Aunque al principio esta necesidad significo exención de daños físicos, más recientemente los autores incluyen otras exenciones como la pérdida del empleo o de ingresos, etc. Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas del hombre, y este no tiene un temor respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales se constituyen en motivadores importantes de su conducta: necesidades de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad, y amor.

Por encima de las necesidades sociales están las de mayor significación para las organizaciones de trabajo y para el hombre mismo. Se trata de las necesidades de estimación o necesidades del yo, en realidad esta categoría tiene dos clases de necesidades:

1. Aquellas necesidades vinculadas con la autoestima, de confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia, de conocimientos.

2. Aquellas necesidades vinculadas con la reputación, de status, de reconocimiento, de merecido respeto por parte de los congéneres.

A diferencia de las necesidades inferiores estas raras veces se satisfacen: el hombre busca incansablemente una mayor satisfacción de estas necesidades una vez que se vuelven importantes para él. Pero no se presenta de manera significativa hasta que estén razonablemente satisfechas las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales.

Están, por fin, las que podemos calificar de necesidades de autorrealización. Se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de auto desarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de este término.

Maslow ha subrayado que determinadas conductas de esta persona surgen del simple goce de usar sus capacidades, y en este sentido no sería correcto hablar de la necesidad de autorrealizarse, puesto que no están motivadas en el sentido usual de la palabra.

Las organizaciones están compuestas por una parte muy importante que es “La Motivación Organizacional”, de la cuales muchas de ellas suelen olvidarse y provocan una mala comunicación y relaciones poco optimas; en cambio cabe decir que hay otras organizaciones donde su principal fortaleza es provocar, mantener y

dirigir la conducta de sus colaboradores hacia un objetivo, ya que fuera de las empresas existe un mundo competitivo y globalizado.

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados fines: siempre obedeciendo a la motivación de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como

El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción (Fiscal, 2011).

Diagnostico organizacional

El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnostico organizacional busca

generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad.

El sociólogo Niklas Luhmann afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo sistema organizacional y las partes que le forman nacen con la llegada de la revolución industrial.

Crece las ambiciones, se gestan nuevas necesidades tanto del sector obrero como del patronal, y los conflictos se intensifican. Entonces no sólo existe la preocupación por la creación de nuevas organizaciones, sino que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación.

Estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos (Luhmann, 1964).

Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es desde esta perspectiva, la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional para reaccionar a este cambio inevitable, para

dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado (Luhmann, 1964).

El diagnóstico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no solo necesario, sino imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización, y de ser capaz de utilizarlos en provecho que los fines que la organización haya definido para sí.

Sin embargo, el diagnóstico organizacional no es sencillo, las preguntas acerca de que buscar, que describir, como analizar resultan centrales. Dicen que, para ser útil, una evaluación una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas. Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros, deben enfatizar cierta información y olvidar o ignorar el resto (Lawler, Nadler y Camman, 1980).

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos:

1. El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de

éste crecimiento en todas las áreas de la organización.

2.El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnostico organizacional.

3.La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnostico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

4.Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la

empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

La organización como sistema no puede ser estudiada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, al ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad (Rodríguez, 2015).

Considerada la segunda ciudad de importancia en el estado y la quinta del sureste de México. En ella se encuentran ubicados los principales edificios públicos del municipio y las representaciones estatales y federales. Las principales actividades económicas son el comercio y el servicio. La población aproximada es de 72,739 habitantes y se encuentra a 50 km distante de la capital del estado.

Análisis FODA

Se necesita evaluar la situación actual del departamento de asuntos religiosos en cuanto a los factores internos y externos, lo cual permitirá tener una idea más clara acerca de cómo poder contribuir y ayudar a resolver el problema que radica en su clima organizacional, ya que debido a esto la empresa se ve directamente afectada su rendimiento.

Se realizó un análisis FODA para determinar en donde reforzar y de donde apoyarse para lograr un ambiente laboral armonioso y al mismo tiempo pueda ofrecer la mayor satisfacción a sus trabajadores y organizaciones que requieren de sus servicios.

Fortalezas

Debilidades

Personal capacitado Capacidad de ser proactivo Habilidades y competencias

Falta de comunicación Delegación de responsabilidades

Funciones jerárquicas no establecidas

investigativo laboral

Amenazas

departamento.

Etapa de análisis

Existencia del manual de funciones Diagnóstico realizado a partir del proceso

Interés de los funcionarios por mejorar el clima

Problemas de corrupción

Falta de apoyo de la entidad gubernamental al Reducción del presupuesto.

Se observó que los auxiliares no tienen una buena comunicación con su jefa ya que se sienten desplazados o poco respetados en la asignación de sus funciones, se mantienen totalmente apartados y solo limitándose a hacer lo poco que se requiera, por consiguiente, la jefa de departamento hace diferencias y distinciones entre quien considera debe tener su confianza, en este caso personas cercanas a ella. La secretaria a la que ha asignado como particular de coordinación de asuntos religiosos es a la única a la que se le da el derecho de conocer todas las actividades realizadas en el mismo limitando a todos los auxiliares a desempeñarse con la debida eficiencia en sus distintas actividades y desvalorizando el potencial en cada uno de ellos.

Como resultado de la observación, del intercambio de información y de resultados obtenidos a través de encuestas realizadas, se ha decidido diseñar propuestas como estrategias que sirvan de apoyo para mejorar el clima laboral en el departamento de asuntos religiosos y así obtener la motivación y el mayor rendimiento posible de cada uno de los trabajadores, poniendo así todos el empeño y esfuerzo necesario para llevar a cabo cada uno de ellos y de esta manera alcanzar con eficiencia cada uno de los objetivos de la organización.

Metodología

investigación produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. En esta ocasión, la etnografía es el método eficaz que conduce al logro de dicho objetivo en este proyecto. Para ampliar el concepto de lo que es la etnografía, presento el siguiente resumen, su concepto y sus características.

Desde un punto de vista general y consciente de su relevante aplicación en los campos antropológico y social, la etnografía ha sido concebida como la ciencia que estudia, describe y clasifica las culturas o pueblos. El termino etnografía proviene de la antropología en cuyo contexto ha sido definido como la rama de la antropología que trata de la descripción científica de culturas individuales. Desde esta perspectiva se distingue a la etnografía como “una teoría de la descripción”, concepción esta que ha conducido a formar la idea de que la etnografía es solo un reflejo de la realidad concreta, un dato empírico, absoluto y relativo de acuerdo a categorías

arbitrarias.

De esta manera, se puede decir que la etnografía es, en términos de descubrir y describir las acciones de los participantes dentro de su interacción social contextualizada, en el sentido y significado que dan los mismos participantes a sus acciones.

En relación con el alcance de la investigación etnográfica algunos autores lo limitan básicamente a la labor descriptiva. Desde este punto de vista, el propósito fundamental del estudio etnográfico puede ser solo describir una cultura o algún aspecto de una o más culturas en una organización. No obstante, existe una visión más amplia, compleja y relevante en cuanto al alcance de la metodología etnográfica. Según esta, la etnografía contempla mucho más que la descripción, incluye también la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos.

Acerca de su alcance, mucho más que describir, la etnografía permite reflexionar constante y profundamente sobre la realidad, asignando significaciones a lo que se ve, se oye y se hace, desarrollando aproximaciones hipotéticas, redefiniendo continuamente, hasta llegar a construir e interpretar esa realidad sin anteponer el sistema de valores del investigador, lo cual conduce a la reconstrucción teórica. Los estudios etnográficos no necesariamente son estudios limitados y además la etnografía puede llegar a utilizarse en problemas teóricos.

Una vez explicado acerca de la etnografía como método de la investigación cualitativa, a través del cual se apoya este proyecto, es necesario presentar el tipo de observación, la población y muestra, los instrumentos de investigación que ayudaron a recoger datos para su interpretación.

de investigación y diagnóstico, asistiendo día a día en las actividades y observar el clima organizacional del departamento de asuntos religiosos, durante 15 días, de lunes a viernes, de 8:00 am a 3:00pm.

El departamento de asuntos religiosos cuenta con 1 coordinadora y 9 auxiliares. Los instrumentos de investigación con los cuales se recogieron los datos fueron los siguientes: la entrevista abierta para la coordinadora y auxiliares, la encuesta para aplicar a los auxiliares, así como la observación y análisis del sistema de trabajo.

A continuación, se presenta la entrevista que se aplicó a la coordinadora y los reactivos de la encuesta aplicada a los 9 auxiliares.

Entrevista abierta

Objetivo: conocer la concepción de la coordinadora acerca del clima laboral en general y en particular en el departamento de asuntos religiosos.

Conclusiones

Existe una clara deficiencia en el clima organizacional del departamento de asuntos religiosos, de la comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización, escasas o casi nulas estrategias implementadas para reforzar la motivación y el ambiente laboral necesario para el buen funcionamiento del mismo.

Cada miembro de la organización se ha limitado a hacer lo requerido y no ve más allá de lo que se necesita para el logro de sus objetivos debido a las limitaciones que se les ponen al no saber delegar responsabilidades y delimitar las jerarquías, lo cual les hace sentir excluidos de la misión general de la empresa, no rotación de personal y no están totalmente involucrados con todas las actividades que se requieren para el buen funcionamiento del departamento.

Las necesidades, sentimientos y expectativas de los trabajadores son poco indagadas por sus líderes haciéndoles sentir poco valorados, no se ve reflejado el énfasis en las cualidades y habilidades de los trabajadores y el desarrollo del

necesidad de que los dirigentes les atiendan más allá de sus necesidades laborales.

En base a lo anterior se recomienda tomar en cuenta las propuestas planteadas y llevarlas a cabo, para lograr el buen funcionamiento del departamento en general, así como de sus colaboradores.

Bibliografía

MARGARITA CHIANG, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

GUILLEN, M. D. (2012). Motivación. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

M., D. R. (2015). Diagnostico Organizacional. Santiago Chile: Ediciones UC.

MARGARITA CHIANG, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Olaz, Á. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN, Aposta. Revista de Ciencias Sociales. Mostoles, España.

VILLAMIZAR, G. E. (2007). Clima organizacional, hacia un nuevo modelo. Bucaramanga Colombia.