

**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



# Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de la Zona Maya

## **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LOS SEQ**

**Informe Técnico de Residencia Profesional  
que presenta la C.**

**PAULA FABIOLA ROSAS ESPINOZA**

**No. de Control: 11870178**

**Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial**

**Asesor Interno: M en E. Amelia Cen Hoy**

**Juan Sarabia, Quintana Roo**

**Diciembre 2015**



## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional de la estudiante de la carrera de **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, PAULA FABIOLA ROSAS ESPINOZA**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por el asesor interno **M EN E. AMELIA CEN HOY**, el asesor externo el **LIC. JULIO EDUARDO ARIZMENDI NOVELO**, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LOS SEQ**, que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

**A T E N T A M E N T E**

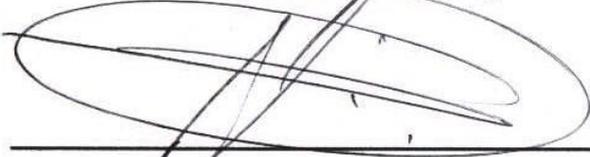
**Asesor Interno**



---

**M en E. Amelia Cen Hoy**

**Asesor Externo**



---

**Lic. Julio Eduardo Arizmendi Novelo**

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2015

## ÍNDICE

## PÁGINA

ÍNDICE DE CUADROS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	2
III. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO .	3
3.1 Antecedentes de los Servicio Educativos de Quintana Roo .....	3
3.2 Organigrama de los Servicios Educativos de Quintana Roo .....	4
3.5 Ubicación. ....	7
3.6 Aspectos administrativos .....	8
3.6.1 Misión .....	8
3.6.2 Visión .....	8
IV. OBJETIVOS .....	9
4.1 General .....	9
4.2 Específicos .....	9
V. MATERIALES Y METODOS.....	10
5.1 Fundamento teórico para establecer las posibles variables de investigación. ....	10
5.1.1 Concepto de clima organizacional.....	11
5.1.2 Teoría del clima organizacional de Likert .....	14
5.1.3 Modelo del clima organizacional .....	15
5.1.4 Dimensiones y variables del clima organizacional .....	16
5.2 Como se mide el clima organizacional.....	21
5.3 Importancia del clima organizacional en las organizaciones .....	21
5.4 Método llevado a cabo en la investigación .....	22
5.5 Tipo de estudio .....	22
5.6 Universo de estudio .....	24
5.7 Diseño del instrumento .....	24
VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	25
VII. PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES.....	74

VIII. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS .....	75
IX CONCLUSIONES .....	76
X. RECOMENDACIONES .....	79
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
XII. ANEXOS .....	82

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Definiciones de clima organizacional por Chiang, Martín y Nuñez (2010).....	13
<b>Cuadro 2.</b> Variables que influyen y determinan el comportamiento de los individuos. Citado por Méndez Álvarez (2006).....	16
<b>Cuadro 3.</b> Escala de validación del instrumento aplicado .....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de los Servicios Educativos de Quintana Roo .....	4
<b>Figura 2.</b> Organigrama de la Dirección de Participación Social.....	5
<b>Figura 3.</b> Mapa de ubicación de los Servicios Educativos de Quintana Roo .....	7
<b>Figura 4.</b> Organizaciones, Chiavenato (2007) .....	11
<b>Figura 5.</b> Modelo de Litwin y Stinger de clima organizacional .....	15
<b>Figura 6.</b> Modelo de Litwin y Stinger de clima organizacional .....	15
<b>Figura 7.</b> El proceso de investigación (Canales, Alvarado y Pineda, 1986) ....	23
<b>Figura 8.</b> Gráfica que representa si las herramientas con las que cuenta el personal de la Dirección de Participación Social son actualizadas constantemente.....	27
<b>Figura 9.</b> Gráfica que representa si los niveles de iluminación en la oficina de la Dirección de Participación Social son aceptables para la realización de su trabajo .....	28
<b>Figura 10.</b> Gráfica que representa si los niveles de temperatura en las oficinas de la Dirección de Participación Social son aceptables para la realización de su trabajo .....	29
<b>Figura 11.</b> Gráfica que representa si el personal siente seguridad física en la Dirección de Participación Social a la hora de desempeñar su trabajo.....	30
<b>Figura 12.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable condiciones físicas .....	33
<b>Figura 13.</b> Gráfica que representa si el personal tiene como jefe a una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer en la Dirección de Participación Social .....	34
<b>Figura 14.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene como jefe a una persona con visión .....	35
<b>Figura 15.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene como jefe a una persona que los guía todo el tiempo en su desempeño laboral .....	36
<b>Figura 16.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe es un buen líder .....	37

<b>Figura 17.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe es una buena persona que se preocupa porque cada uno entienda bien su trabajo .....	38
<b>Figura 18.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto liderazgo.....	41
<b>Figura 19.</b> Gráfica que representa si existe una buena comunicación entre el personal de la Dirección de Participación Social.....	42
<b>Figura 20.</b> Gráfica que representa si el personal recibe información de forma oportuna para la realización de su trabajo en la Dirección de Participación Social .....	43
<b>Figura 21.</b> Gráfica que representa si el jefe del personal de la Dirección de Participación Social les comunica las políticas y forma de trabajo.....	44
<b>Figura 22.</b> Gráfica que representa de qué manera son resueltos los desacuerdos entre el personal de la Dirección de Participación Social .....	45
<b>Figura 23.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene un buen canal de comunicación con su jefe.....	46
<b>Figura 24.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable comunicación .....	49
<b>Figura 25.</b> Gráfica que representa si el jefe es flexible y justo ante las peticiones que le solicita el personal de la Dirección de Participación Social ..	50
<b>Figura 26.</b> Gráfica que representa si al jefe le interesa que su personal de la Dirección de Participación Social se desarrolle profesionalmente .....	51
<b>Figura 27.</b> Gráfica que representa si el personal considera que es más fácil lograr un objetivo si trabaja en conjunto en la Dirección de Participación Social .....	52
<b>Figura 28.</b> Gráfica que representa cuando el personal tiene carga excesiva de trabajo sus compañeros le brinda apoyo en la Dirección de Participación Social .....	53
<b>Figura 29.</b> Gráfica que representa si el personal considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros en la Dirección de Participación Social .....	54
<b>Figura 30.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto apoyo y cooperación .....	57

<b>Figura 31.</b> Gráfica que representa si la remuneración que percibe el personal de la Dirección de Participación Social responde al trabajo que realiza .....	58
<b>Figura 32.</b> Gráfica que representa si el personal cuenta con algún tipo de incentivo cuando realiza bien su trabajo en la Dirección de Participación Social .....	59
<b>Figura 33.</b> Gráfica que representa si el personal considera que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo en la Dirección de Participación Social .....	60
<b>Figura 34.</b> Gráfica que representa si el personal considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o supervisores en la Dirección de Participación Social .....	61
<b>Figura 35.</b> Gráfica que representa si el personal considera que las condiciones salariales son buenas en la Dirección de Participación Social .....	62
<b>Figura 36.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable motivación .....	65
<b>Figura 37.</b> Gráfica que representa si el personal considera que su jefe atiende sus dudas e inquietudes oportunamente en la Dirección de Participación Social .....	66
<b>Figura 38.</b> Gráfica que representa si el personal está de acuerdo que su trabajo sea supervisado en la Dirección de Participación Social.....	67
<b>Figura 39.</b> Gráfica que representa si el personal solamente se queda tiempo adicional cuando es necesario en la Dirección de Participación Social .....	68
<b>Figura 40.</b> Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe le apoya en la solución de problemas .....	69
<b>Figura 41.</b> Gráfica que representa si el jefe a menudo le exige al personal de la Dirección de Participación Social que cumpla con sus tareas de acuerdo con los parámetros establecidos.....	70
<b>Figura 42.</b> Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto control .....	73

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual globalizante y ante las exigencias que ello establece, las instituciones deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para alcanzar sus metas y salir adelante.

Citado por Méndez Álvarez,(2006) define el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por otra parte la Dirección de Participación Social forma parte de los Servicios Educativos de Quintana Roo; y tiene como objetivo lograr la autogestión de las escuelas, mediante la ampliación de su margen de toma de decisiones para coadyuvar en la construcción de una eficiente planeación estratégica de los centros escolares. La gestión escolar así entendida, no se reduce a la función exclusiva del director, sino que incluye la dimensión del trabajo colegiado, impulsando la participación activa de la comunidad escolar, incluyendo a los actores externos, fortaleciendo la participación social teniendo como principales actores a los padres y madres de familia.

Para que esta dirección logre su meta de servicio con excelencia es de suma importancia que les asigne a sus trabajadores funciones, tareas y actividades específicas realizándolas de manera eficiente y eficaz.

## II. JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se lleva a cabo el presente trabajo de investigación es el de diagnosticar el clima organizacional que prevalece entre los empleados de la Dirección de Participación Social de los Servicios Educativos de Quintana Roo (SEQ).

En la actualidad se ha demostrado que tener un clima organizacional agradable y estable en las instituciones es beneficioso para todos, tanto para el patrón como el empleado, de esta manera se llegará al éxito. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

Es así como nace la inquietud de hacer un diagnóstico que permita conocer la situación real de la Dirección de Participación Social e incidir en sus procesos de mejora hacia el desarrollo institucional.

Por lo tanto se considera importante detectar cómo está el clima organizacional, ya que de existir anomalías, será necesario aplicar acciones correctivas para mejorar este aspecto; cabe mencionar que es un requisito indispensable que las instituciones demuestren y cuenten con un buen clima organizacional.

Con los resultados de esta investigación la Dirección de participación social se beneficiará al conocer el estado ético y al implementar las recomendaciones hechas, elevará sus niveles de calidad.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO**

#### **3.1 Antecedentes de los Servicio Educativos de Quintana Roo**

En 1921 se creó en México la Secretaria de Educación Pública

El 18 de mayo de 1992 se traspasan a las entidades federativas los establecimientos escolares, con todos los elementos de carácter técnico administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles.

El Gobierno del Estado de Quintana Roo, asume la responsabilidad de administrar los planteles educativos, en sus diversas modalidades de educación básica y a la formación de maestros, derivado de esta se crea un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio denominado Sistema Educativo Quintanarroense.

El 1 de octubre de 1999 la denominación cambia a Servicios Educativos y Culturales con la finalidad de que la sociedad los identificara con las mismas siglas a este organismo y a la Secretaria de Educación y Cultura.

La Secretaria de Educación y Cultura se encarga de coordinar los esfuerzos en materia educativa de las entidades desde su conformación en 1974.

### 3.2 Organigrama de los Servicios Educativos de Quintana Roo

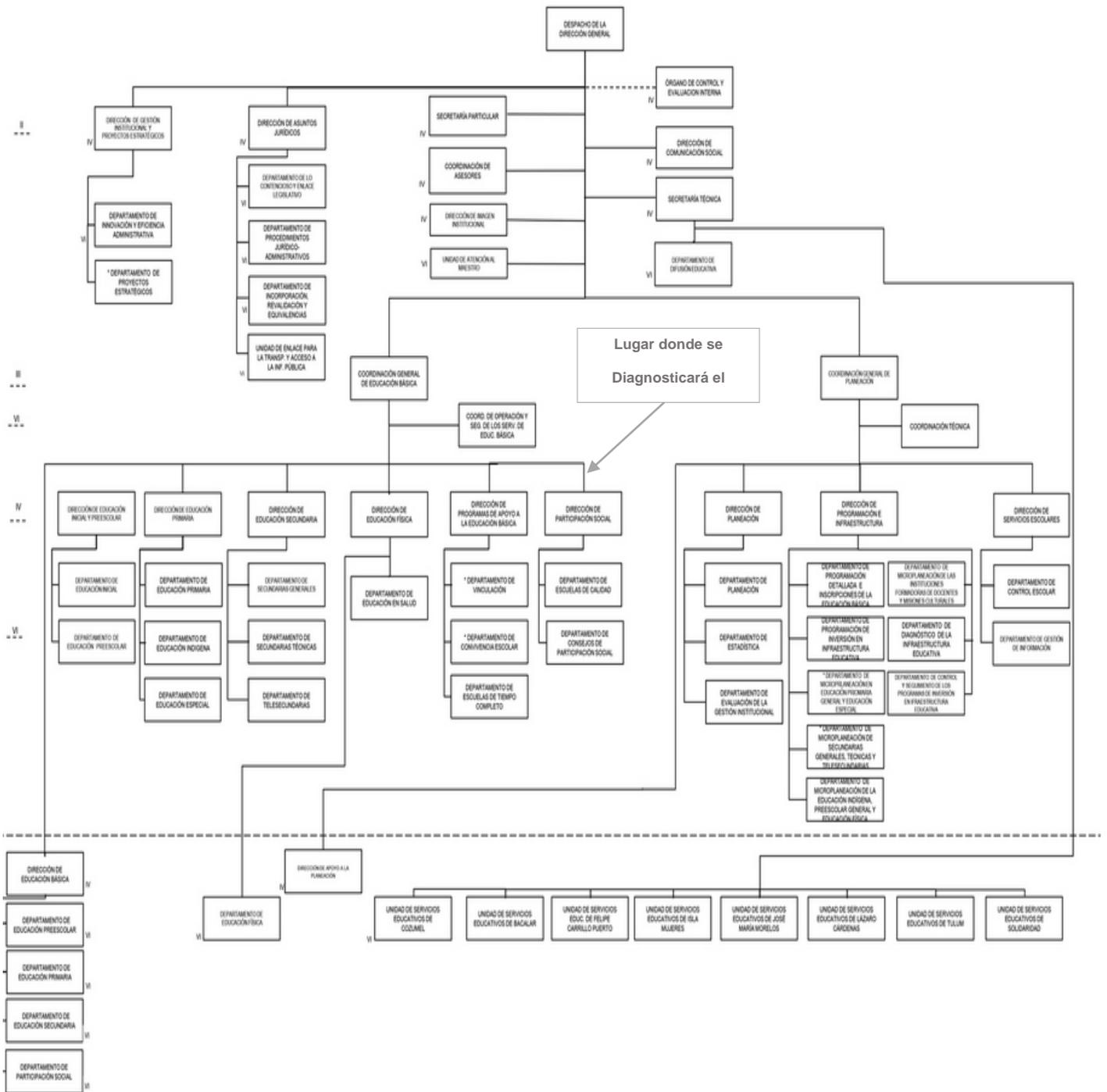


Figura 1. Organigrama de los Servicios Educativos de Quintana Roo

La Dirección de Participación Social cuenta con una estructura organizacional compuesta por una dirección y dos jefaturas de departamento haciendo un total de 25 trabajadores.



Figura 2. Organigrama de la Dirección de Participación Social

### **La Dirección de Participación Social.**

Tiene como principal objetivo lograr la autogestión de las escuelas, mediante la ampliación de su margen de toma de decisiones para coadyuvar en la construcción de una eficiente planeación estratégica de los centros escolares. La gestión escolar así entendida, no se reduce a la función exclusiva del director, sino que incluye la dimensión del trabajo colegiado, impulsando la participación activa de la comunidad escolar, incluyendo a los actores externos.

## **Los Consejos Escolares de Participación Social**

Tiene como objetivo fomentar la participación organizada, activa y responsable de toda la comunidad escolar que contribuya a mejorar y elevar la calidad en la enseñanza, así como la calidad de vida de todos los participantes que intervienen en el proceso educativo, logrando una sinergia entre los órganos instituidos dentro las escuelas que son los consejos escolares de participación social, asociación de padres de familia y el consejo técnico escolar bajo el liderazgo del director del centro educativo.

Los consejos de participación social se rigen por el acuerdo número 10/10/14 por el que se reforma y adiciona el diverso número 716 por el que se establecen los Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación.

## **El Programa Escuelas de Calidad**

Tiene como objetivo contribuir a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas y zonas escolares, mediante el fomento de la corresponsabilidad de la comunidad escolar en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta para propiciar la mejora del logro educativo.



## **3.6 Aspectos administrativos**

### **3.6.1 Misión**

Creamos condiciones para satisfacer la demanda de educación con equidad, calidad y pertinencia, a través de Servidores Públicos que saben hacer su trabajo con responsabilidad y comprometidos con la sociedad para formar educandos con habilidades intelectuales, conocimientos, valores y actitudes que les permitan ser exitosos en la vida y contribuir al progreso de Quintana Roo y la Nación.

### **3.6.2 Visión**

Los SEQ se reconocen y distinguen públicamente por entregar a la sociedad excelentes resultados del quehacer educativo.

Sus servicios son de calidad, ya que cuenta con una estructura orgánica eficiente, un marco jurídico institucional permanentemente actualizado, recursos necesarios y procesos sistematizados.

Sus diversos actores se comunican de manera ágil y efectiva y disponen de información organizada y oportuna, que permiten la eficaz toma de decisiones y transparencia en la rendición de cuentas.

La formación continua de nuestro personal, permite ofrecer una respuesta amable y oportuna, en un ambiente laboral armónico, de respeto y colaboración.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1 General**

Obtener un diagnóstico del clima organizacional, que prevalece en la Dirección de Participación Social de los Servicios Educativos de Quintana Roo.

### **4.2 Específicos**

- Identificar el nivel de motivación en el personal de la Dirección de Participación Social y su efecto sobre la calidad del trabajo.
- Medir la comunicación en la Dirección de Participación Social esto les permite conversar armónicamente con sus superiores, y tener una adecuada relación con sus compañeros de trabajo, se trabaja en una misma dirección y si se comparte información.
- Identificar otras variables que puedan influir de manera negativa en la eficiencia y eficacia del personal de la Dirección de Participación Social para el cumplimiento de las metas.

## **V. MATERIALES Y METODOS**

### **5.1 Fundamento teórico para establecer las posibles variables de investigación.**

#### **Clima**

Según Rousseau (1988) define el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. (Carlos Eduardo Méndez Álvarez, 2006)

#### **Organización**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Este autor menciona que una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

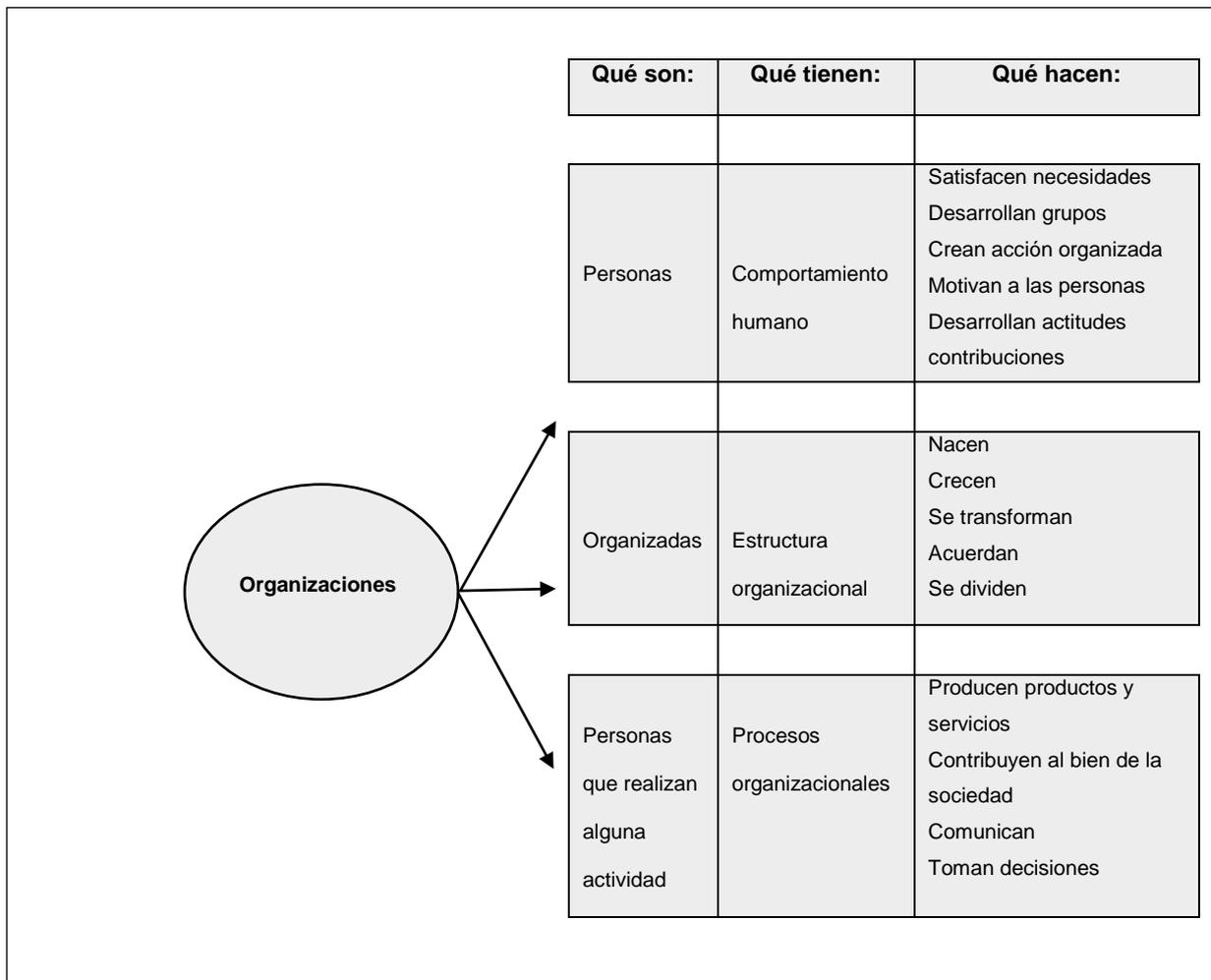


Figura 4. Organizaciones, Chiavenato (2007)

### 5.1.1 Concepto de clima organizacional

Según Méndez 1985 define el clima organizacional como el “ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (Carlos Eduardo Méndez Álvarez, 2006)

Según el Schneider 1990 el clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, si no en el impacto que produce en la organización como un sistema de personas que trabajan. (Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido, 2010)

Litwin Stringer encuentra que el clima organizacional es el resultado de los “efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Citado por (Schein, 1973)

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

(Luis del Pulgar Rodríguez, 1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

## Definiciones del clima organizacional según diversos autores

Año	Autor	Definición
1980	<b>Naylor, Pritchard e Ilgen</b>	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo una organización.
1981	<b>James y Sell</b>	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	<b>Joyce Slocum</b>	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	<b>Schneider y Reichers</b>	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	<b>Ekvall</b>	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndole en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	<b>Glick</b>	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	<b>De Witte y De Cock</b>	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	<b>Rousseau</b>	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	<b>Reichers y Schneider</b>	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Cuadro 1. Definiciones de clima organizacional por Chiang, Martín y Nuñez (2010)

### 5.1.2 Teoría del clima organizacional de Likert

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. (José Tejada Fernández, Vicente Giménez Marín, Federico Gan Bustos, Guillermo Viladot Voegeli, Manuel Fandos Garrido, Ángel Pio González Soto, José Miguel Jiménez González, 2007)

**Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización.

### 5.1.3 Modelo del clima organizacional

Litwin y Stinger (1978 citado por Brunet 2004) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

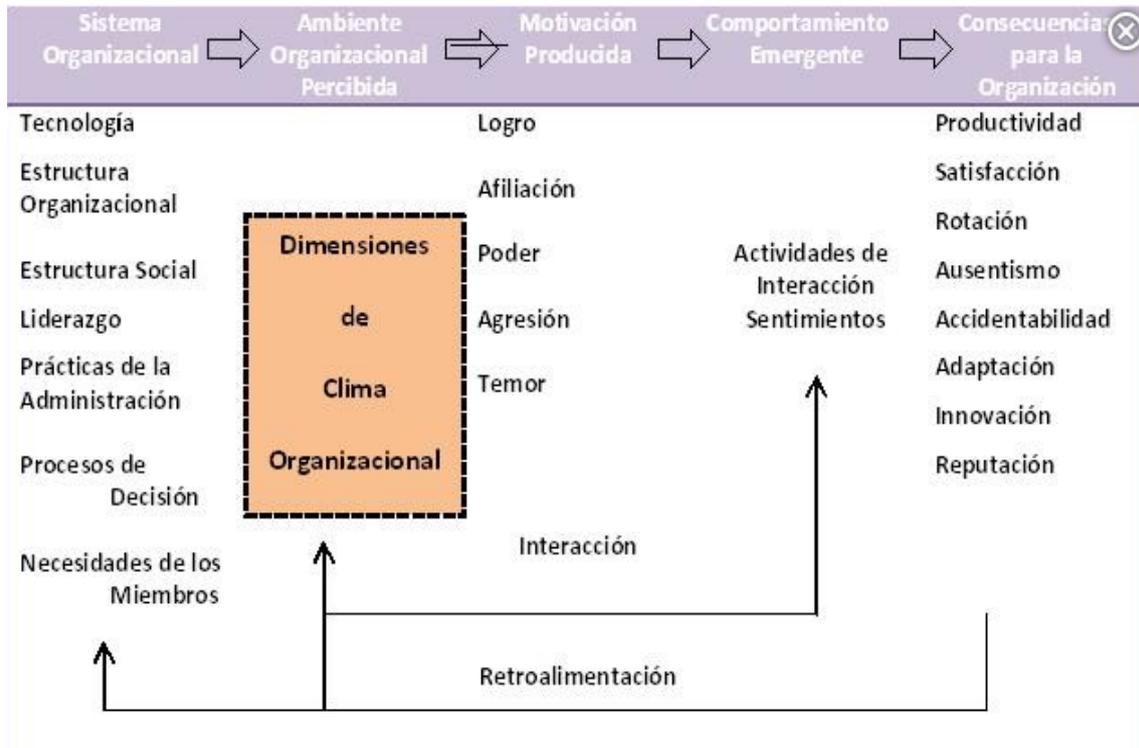


Figura 5. Modelo de Litwin y Stinger de clima organizacional

El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

### 5.1.4 Dimensiones y variables del clima organizacional

Estos autores identifican variables y posiciones particulares frente a las mismas estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional.

Autores citados por Silva (1992)	Dimensión	Variables
Estos autores analizan la siguiente dimensión: Kahn (1964); Gilmer y Forehand (1964); Litis y Stringer (1967); Tagiuri (1966) y Likert (1967)	Autonomía individual	Estructura, Liderazgo, Responsabilidad, Resultados y recompensas, Riesgo, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e Identidad.
Estos autores analizan la siguiente dimensión: Schneider y Bartlett (1968); Friedlander y Margulies (1969); Browsers y Stern (1970); Payne y Pheysey (1971) y Naylor (1972)	Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.	Estructura, Liderazgo, Estándares, Control, Resultado, Apoyo, Comunicación, Relación, Conflicto y Obstáculos.
Estos autores analizan la siguiente dimensión: Pritchard y Karasick (1973); Moss (1974); Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974); Sims y Follette (1975)	Orientación hacia la recompensa.	Estructura, Toma de decisiones, Responsabilidad, Apoyo y confianza, Resultados y recompensa, Riesgo, impulso e innovación, Relaciones interpersonales y Estándares
Estos autores analizan la siguiente dimensión: Gavin (1975); Muchinsky (1976); Steers (1977); Zaltman, Florio y Sikorsky (1977); Jones y James (1979)	Consideración entusiasmo y apoyo.	Estructura, Liderazgo, Estándares, Riesgo y responsabilidad, Resultados y Recompensa, Apoyo y confianza, y comunicación.
Estos autores analizan la siguiente dimensión: James y Sells Crane (1983); Schnake (1983); Prakasam (1986); Jackopsky y Slocum (1988)	Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo	Estructura, Liderazgo, Estándares, Resultados y recompensas, Responsabilidad, Trabajo en equipo

**Cuadro 2.** Variables que influyen y determinan el comportamiento de los individuos. Citado por Méndez Álvarez (2006)

Las variables que sean caracterizado y definido se relacionan con las dimensiones establecidas, de tal forma que guían la identificación de la percepción que las personas tienen del clima organizacional desde diferentes perspectivas.

**Estructura:** Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicación.

**Liderazgo:** Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados; además, los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

**Responsabilidad:** Los empleados son responsables de cumplir con las tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y la tarea.

**Resultados y recompensas:** Las organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos en su rendimiento, determinados por la organización.

**Comunicación:** Los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

**Relaciones:** Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

**Apoyo y Cooperación:** Los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de esta forma se logren los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfactorio entre las personas y hacia la organización.

**Estándares:** Los estándares de rendimiento y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con las cuales los empleados deben comprometerse con su trabajo, cumplirlas y/o superarlas mediante el mejoramiento de la productividad. Los directivos exigen al empleado un rendimiento alto, por su perseverancia, esfuerzo y capacitación; así mismo, por el desarrollo de habilidades y conocimiento de la estructura.

**Conflictos:** Los grupos de trabajo se concentran en cumplir sus responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además existen diferencias en la forma de pensar y de actuar, lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos.

**Obstáculos:** La supervisión exigente, la débil comunicación y la baja calidad de las relaciones entre empleados y superiores, produce un ambiente difícil que afecta el desempeño en el trabajo.

**Toma de decisiones:** En ellas participan las personas que tienen cargos de dirección u otras de acuerdo con sus funciones y/o tareas asignadas.

**Control:** Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados.

**Riesgo:** Los empleados aceptan riesgos y asumen los riesgos de trabajo, cumpliendo con responsabilidades y objetivos que les atañen; hacen innovación con sus aportes contribuyen a alcanzar mayores resultados y reconociendo.

### **Variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y relaciones de comportamiento.**

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, el IMCO permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables:

**Objetivos:** Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja.

**Cooperación:** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento

integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo).

**Liderazgo:** El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

**Toma de decisiones:** El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Relaciones Interpersonales:** El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente.

**Motivación:** El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. Las motivaciones ejercidas por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.

**Control:** El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación.

## **5.2 Como se mide el clima organizacional.**

Los abordajes más comunes son los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos. Al primer grupo corresponden los cuestionarios, las encuestas y todos los instrumentos que aseguran cierta rigurosidad en los apliques, que permiten realizar un verdadero balance de la situación e identificar los problemas que dan origen a oportunidades sobre las que se decide trabajar o profundizar. Al segundo le corresponden las entrevistas, los cuestionarios a personas que se van de la empresa, los focus groups y espacios de intercambio cuyo registro de información no permite ser cuantificado en forma numérica.

## **5.3 Importancia del clima organizacional en las organizaciones**

El conocimiento del clima organizacional

el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actividades y conductas de los miembros como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Los diagnósticos periódicos resultantes de las mediciones de clima permiten: efectuar intervenciones innovadoras de mejora organizacional; reorientar planes de acción relativos al talento y a los negocios; poner foco en ciertas áreas de la empresa o dimensiones de gestión, optimizando costos y energía; generar conciencia en los líderes sobre que pueden o deberían cambiar y en qué están bien encaminados.

#### **5.4 Método llevado a cabo en la investigación**

El objetivo del presente trabajo fue obtener un diagnóstico del clima organizacional, que prevalece en la Dirección de Participación Social de los SEQ.

#### **5.5 Tipo de estudio**

Existen diferentes clasificaciones para definir los tipos de estudios cuantitativos, esto depende del autor que se elija. Con el propósito de obtener una visión global del proceso de la investigación cuantitativa en sus fases y etapas a lo largo de esta investigación, se tomó como punto de partida una metodología la cual parte desde la selección de un tema hasta la presentación y difusión de sus resultados.

# EL PROCESO DE INVESTIGACION

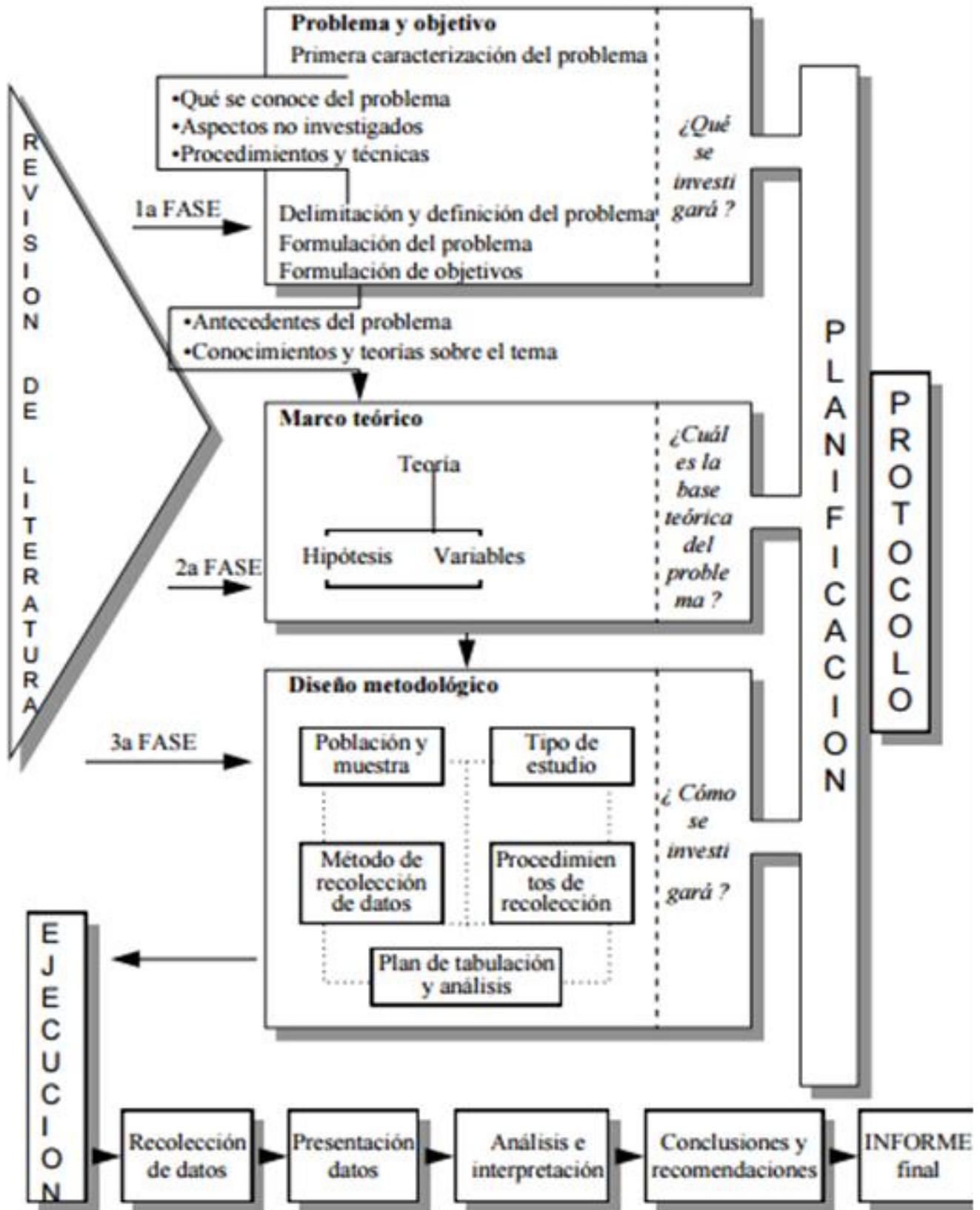


Figura 7. El proceso de investigación (Canales, Alvarado y Pineda, 1986)

## 5.6 Universo de estudio

Para resolver el objetivo general de la investigación correspondió a un censo, ya que la evaluación se aplicó a la población total de 25 trabajadores, que integran la plantilla de la Dirección de Participación Social.

## 5.7 Diseño del instrumento

El Instrumento aplicado para la evaluación del clima organizacional fue formulado en base al marco teórico y a los objetivos de esta investigación.

Dicho instrumento conto con 31 preguntas, mismas que fueron formuladas con el método de escalamiento Likert a las cuales se les asignó la valoración de 1 el menor y 5 el mayor quedando de la siguiente manera:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b> o <b>Siempre</b>	<b>De acuerdo</b> o <b>Casi siempre</b>	<b>Indiferente</b> o <b>Algunas veces</b>	<b>En desacuerdo</b> o <b>Muy pocas veces</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b> o <b>Nunca</b>

**Cuadro 3.** Escala de validación del instrumento aplicado

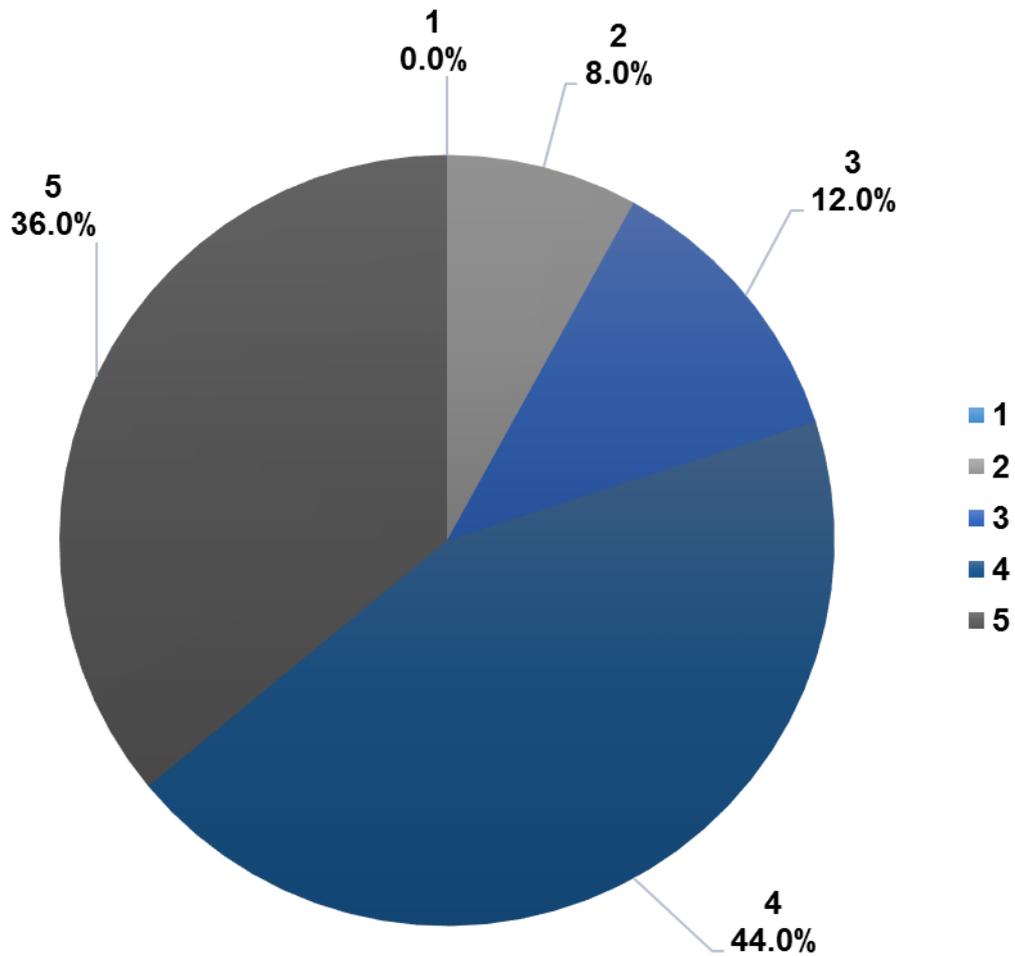
## 5.8 Aplicación del instrumento

El instrumento fue aplicado a los 25 trabajadores de la Dirección de Participación Social; una vez recolectada la información las respuestas, fueron codificadas en el programa de excel para su análisis posterior.

## VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Tema 1.- Condiciones Físicas

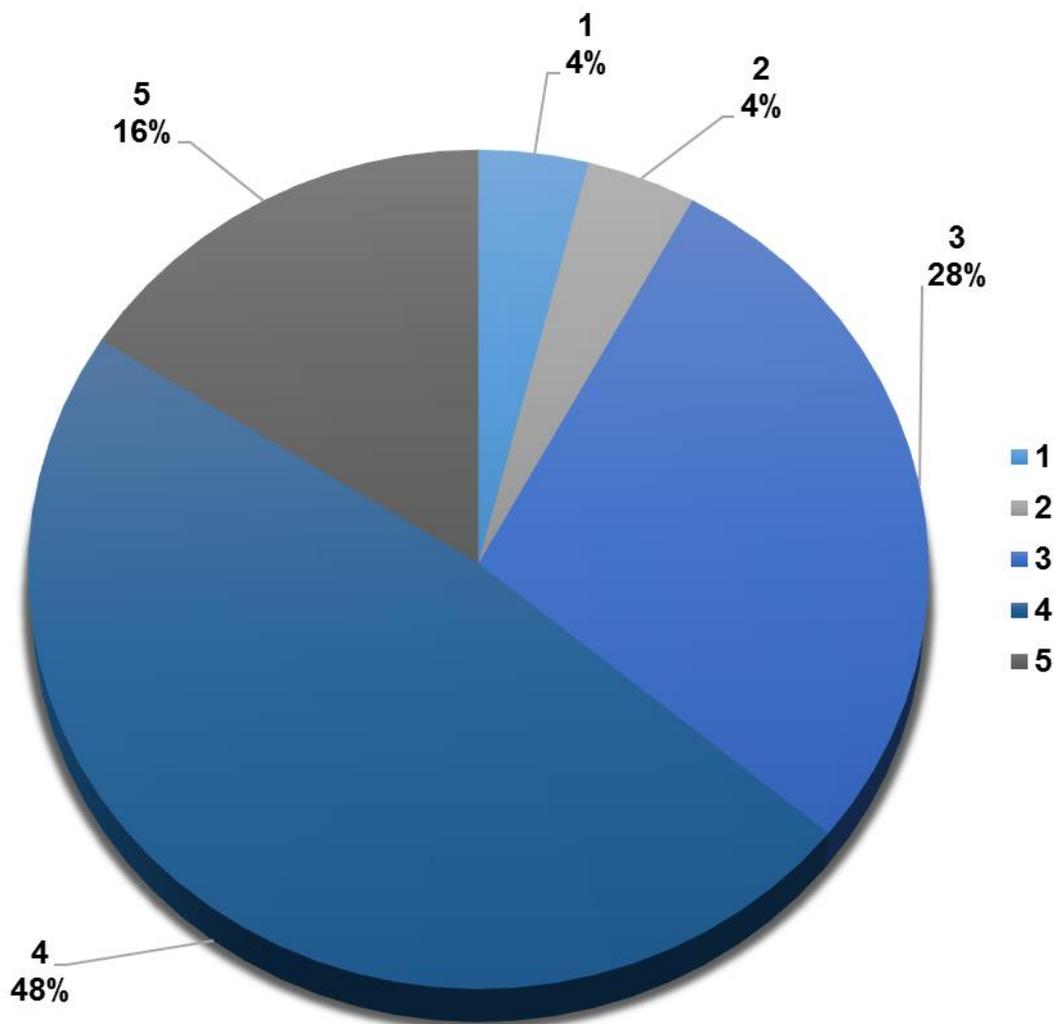
Pregunta 1.1 ¿El espacio físico donde realiza sus actividades es el adecuado?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	36.0%	44.0%	12.0%	8.0%	0.0%
Encuestados	9	11	3	2	0

Figura 7. Gráfica que representa si el espacio físico con el que cuenta el personal de la Dirección de Participación Social es el adecuado para la realización de sus actividades

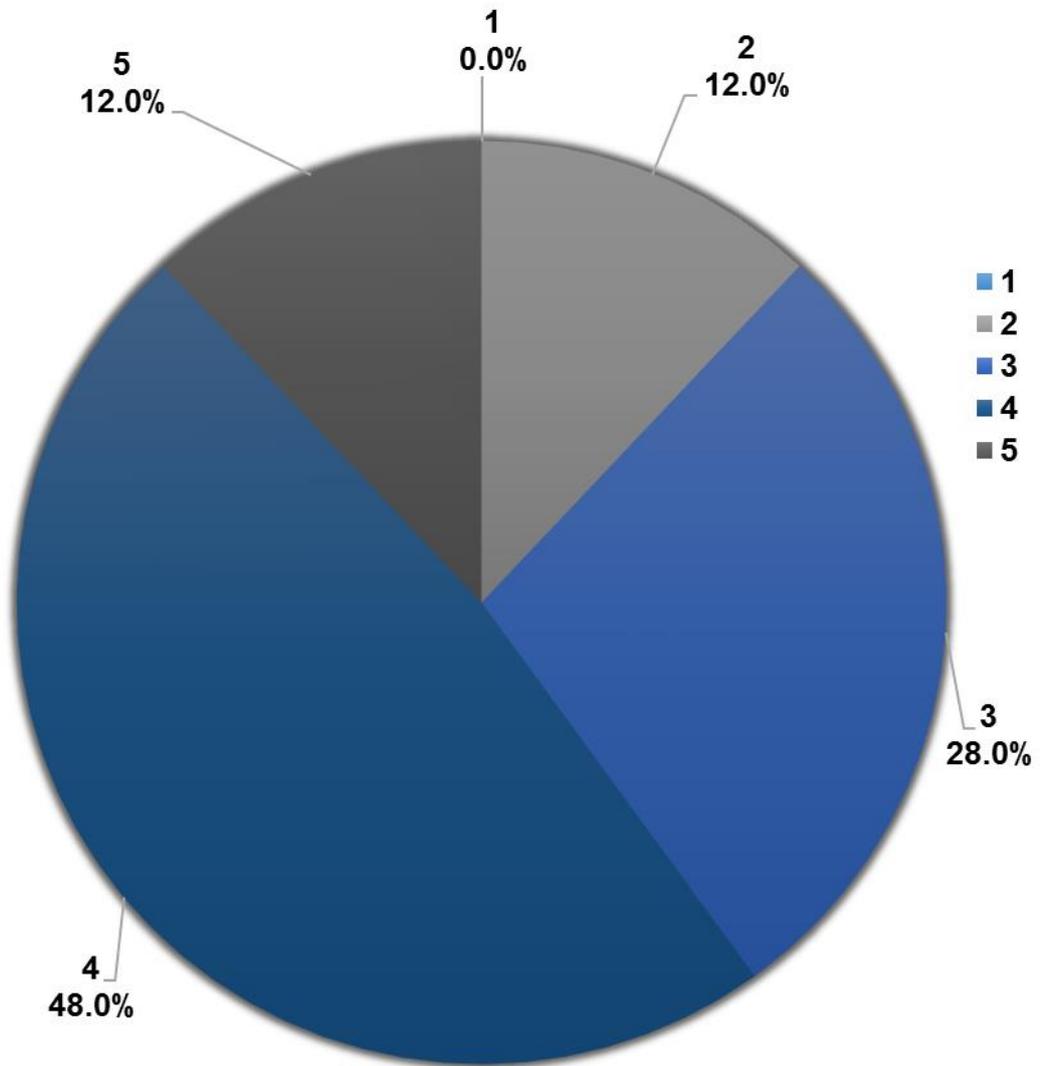
**Pregunta 1.2** ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	16.0%	48.0%	28.0%	4.0%	4.0%
Encuestados	4	12	7	1	1

Figura 8. Grafica que representa si el personal cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo en la Dirección de Participación Social

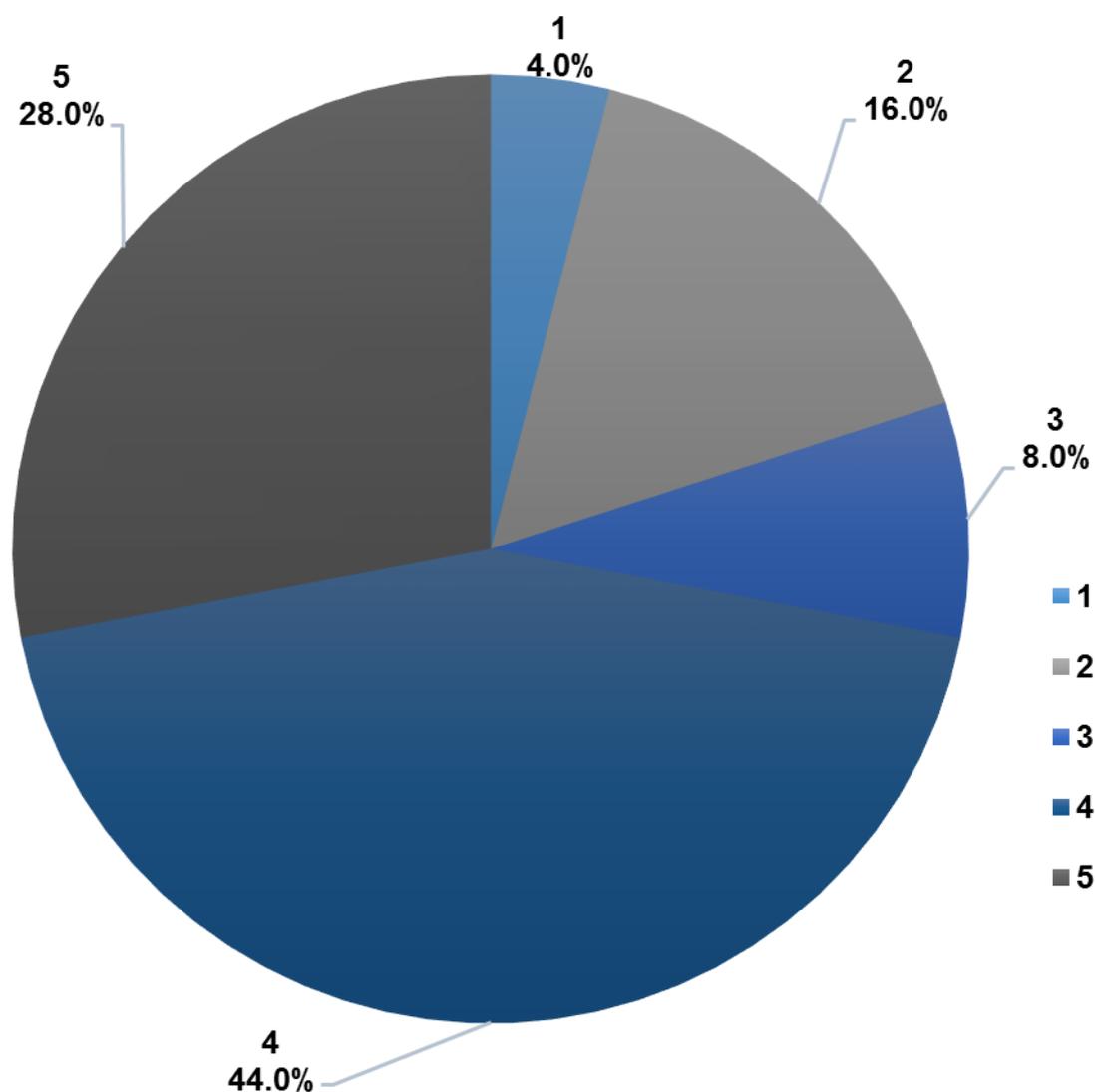
**Pregunta 1.3** ¿Las herramientas y maquinas son actualizadas constantemente para la realización de sus deberes?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	12.0%	48.0%	28.0%	12.0%	0.0%
Encuestados	3	12	7	3	0

Figura 8. Gráfica que representa si las herramientas con las que cuenta el personal de la Dirección de Participación Social son actualizadas constantemente

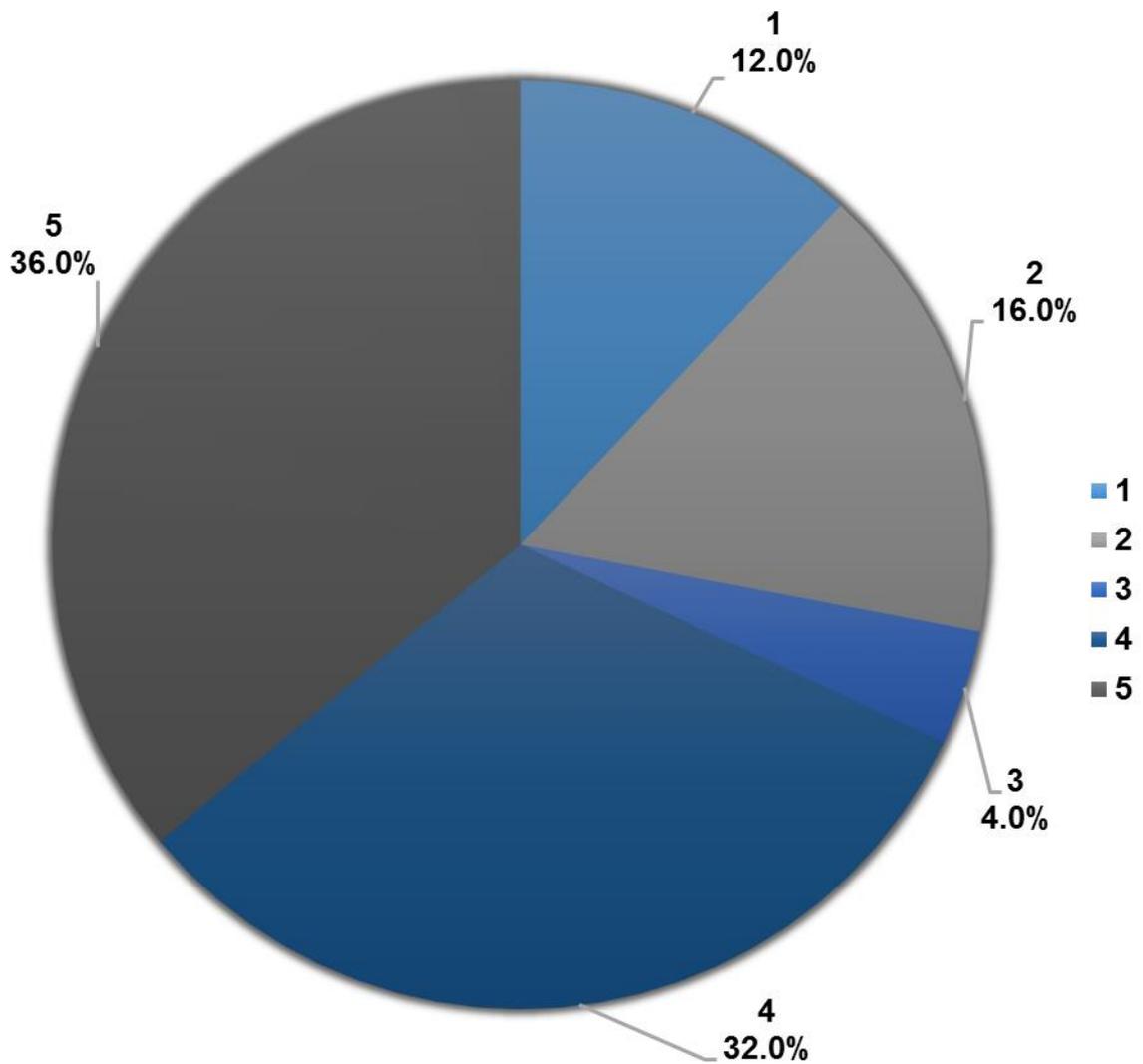
**Pregunta 1.4** ¿Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	28.0%	44.0%	8.0%	16.0%	4.0%
Encuestados	7	11	2	4	1

Figura 9. Gráfica que representa si los niveles de iluminación en la oficina de la Dirección de Participación Social son aceptables para la realización de su trabajo

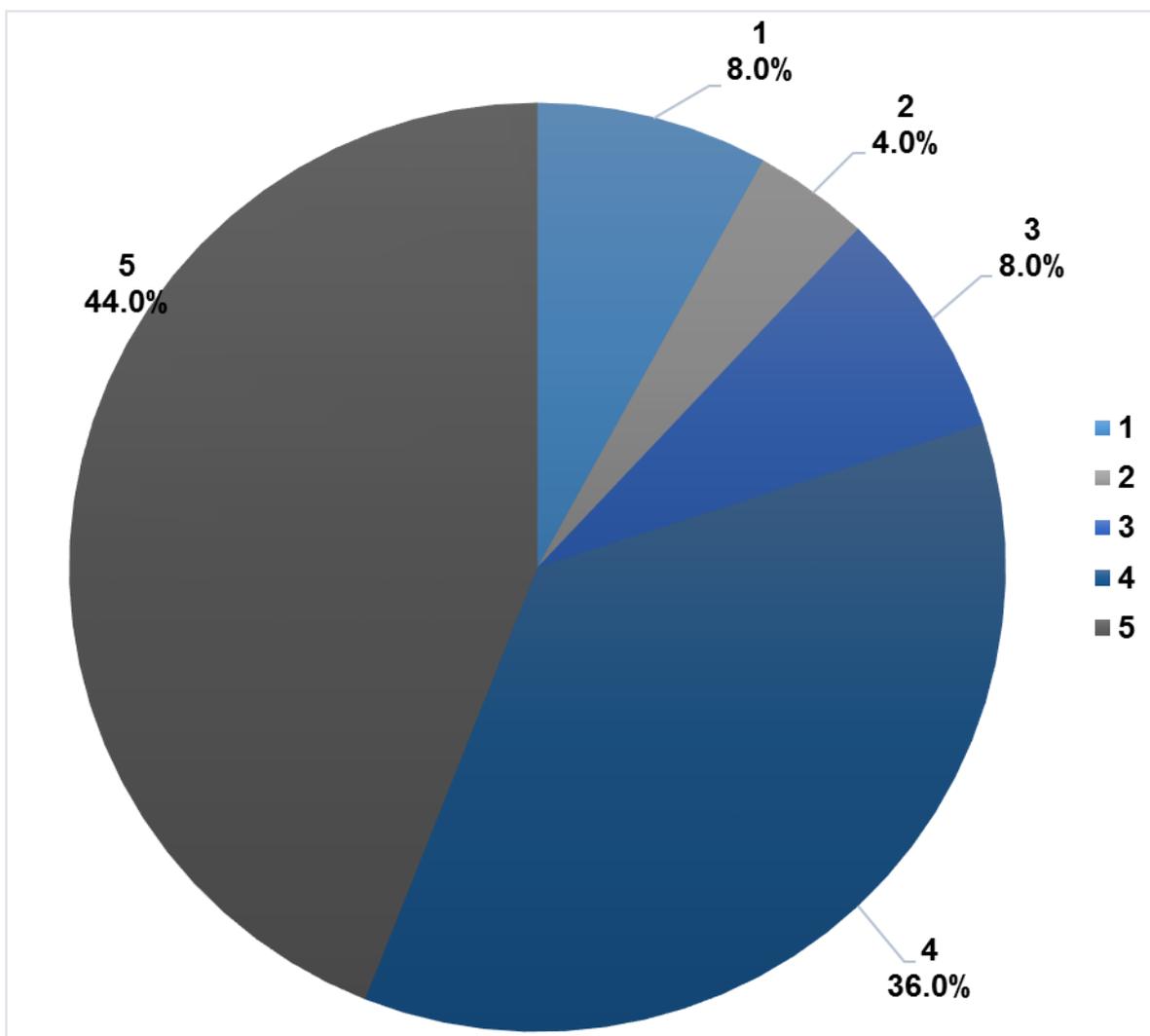
**Pregunta 1.5** ¿Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	36.0%	32.0%	4.0%	16.0%	12.0%
Encuestados	9	8	1	4	3

Figura 10. Gráfica que representa si los niveles de temperatura en las oficinas de la Dirección de Participación Social son aceptables para la realización de su trabajo.

**Pregunta 1.6** ¿Usted siente seguridad física en su área de trabajo a la hora de desempeñar sus actividades?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
<b>Escala</b>	5	4	3	2	1
<b>Porcentaje</b>	44.0%	36.0%	8.0%	4.0%	8.0%
<b>Encuestados</b>	11	9	2	1	2

Figura 11. Gráfica que representa si el personal siente seguridad física en la Dirección de Participación Social a la hora de desempeñar su trabajo

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la primera variable de investigación, **condiciones físicas**, arrojando los siguientes resultados:

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar de acuerdo con el espacio físico para la realización de sus actividades; el 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó ser indiferente, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 1.1, Figura 10)**

El 48.0% que equivale a 12 encuestados opinó que siempre cuentan con las herramientas necesarias para la realización de su trabajo; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que casi siempre; el 4.0% que equivale a 1 encuesta opinó muy pocas veces, y el 4.0% que equivale a 1 encuesta opinó que nunca. **(Pregunta 1.2, Figura 11)**

El 48.0% que equivale a 12 encuestados opinó estar de acuerdo contar con las herramientas y máquinas necesarias para la realización de sus actividades; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó ser indiferente; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, y el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 1.3, Figura 12)**

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar de acuerdo contar con los niveles aceptables de iluminación para la realización de su trabajo; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó ser Indiferente, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 1.4, Figura 13)**

El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo contar con los niveles aceptables de temperatura en sus oficinas para la realización de su trabajo; 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó estar de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó ser indiferente. **(Pregunta 1.5, Figura 14)**

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo contar con seguridad física en su área de trabajo; El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar de acuerdo; 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó ser indiferente; 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo, y 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 1.6, Figura 15)**

## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO CONDICIONES FÍSICAS

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable mencionada, así como la calificación asignada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estas son las siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■

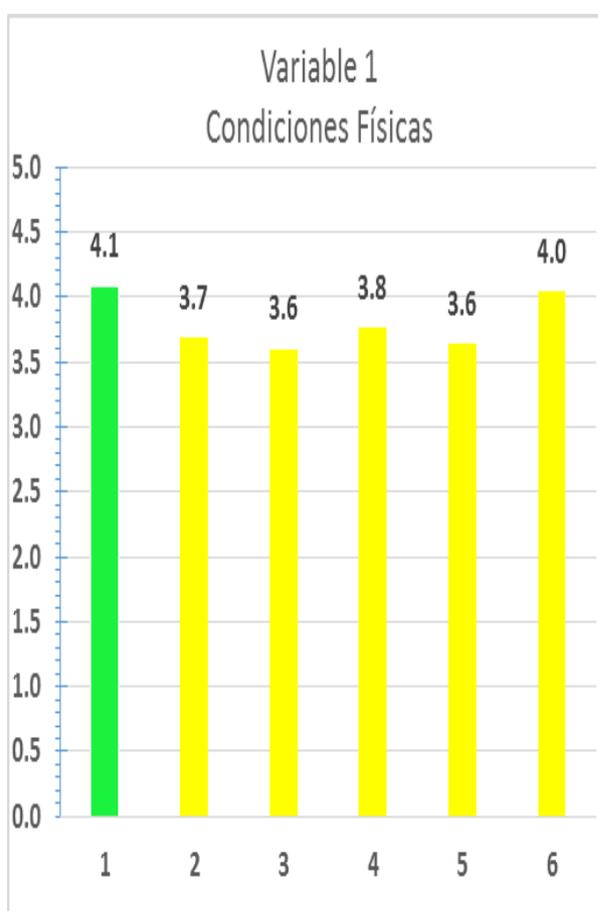
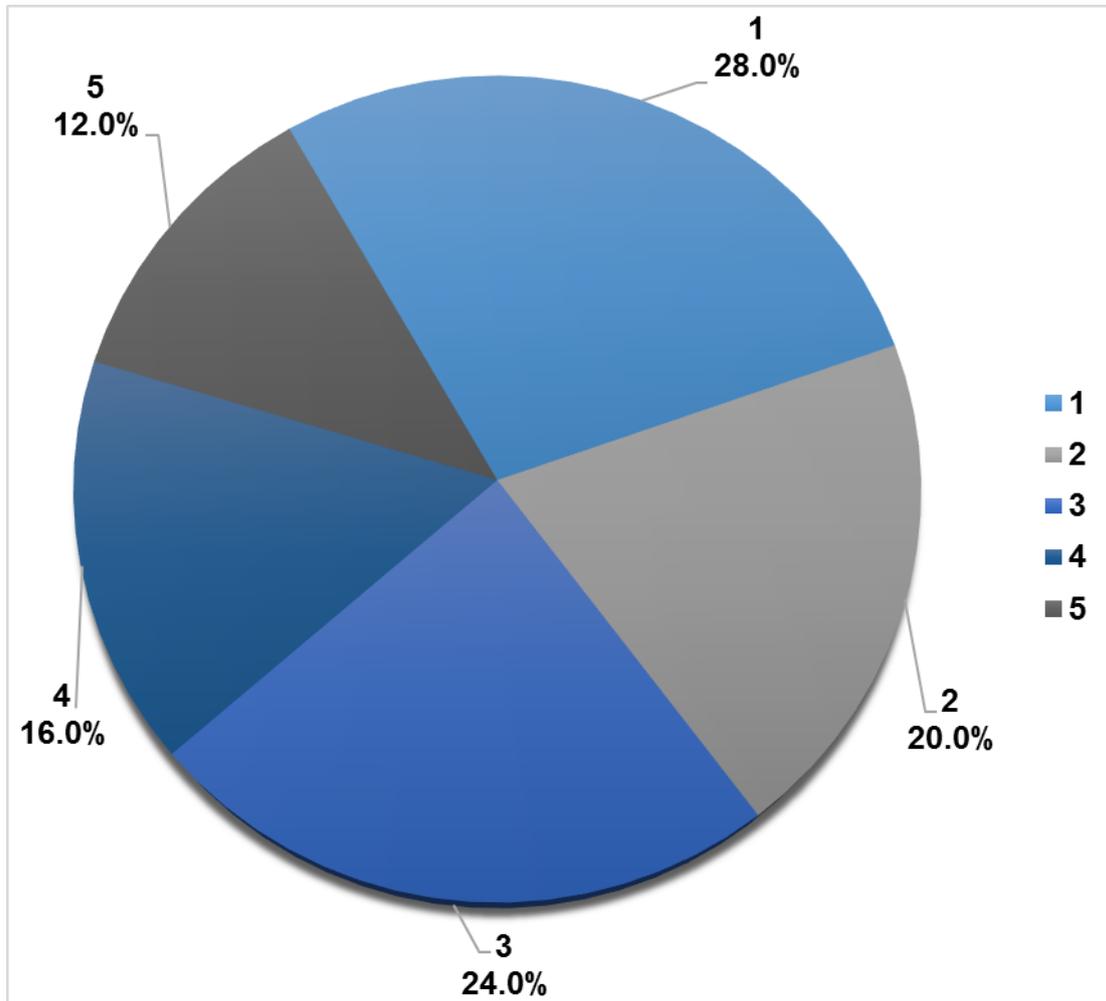


Figura 12. Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable condiciones físicas

1. ¿El espacio físico donde realiza sus actividades es el adecuado?
2. ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo?
3. ¿Las herramientas y maquinas son actualizadas constantemente para la realización de sus deberes?
4. ¿Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de su trabajo?
5. ¿Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de su trabajo?
6. ¿Usted siente seguridad física en su área de trabajo a la hora de desempeñar sus actividades?

## Tema 2.- Liderazgo

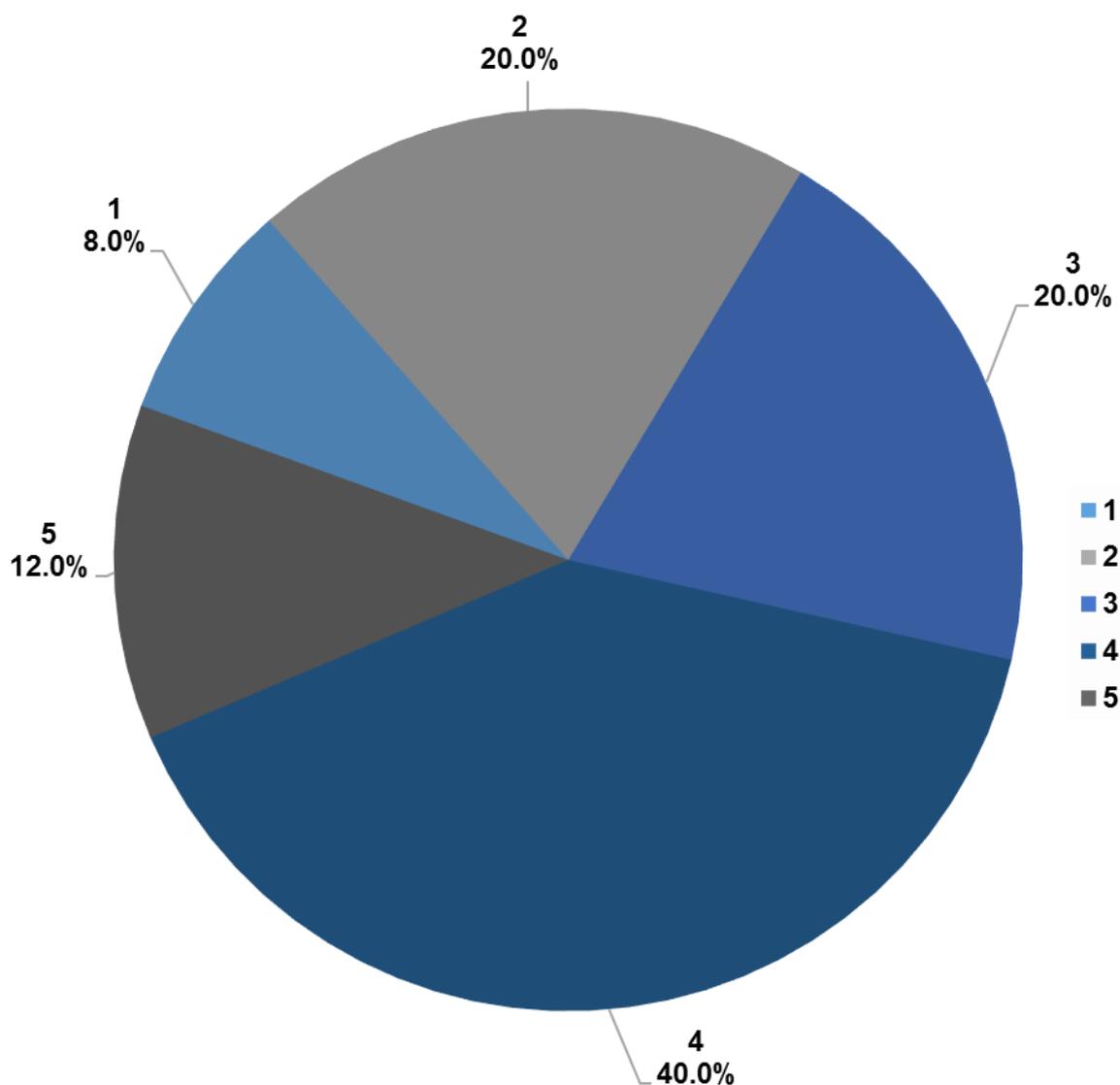
**Pregunta 2.1** ¿Su jefe es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	12.0%	16.0%	24.0%	20.0%	28.0%
Encuestados	3	4	6	5	7

**Figura 13.** Gráfica que representa si el personal tiene como jefe a una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer en la Dirección de Participación Social.

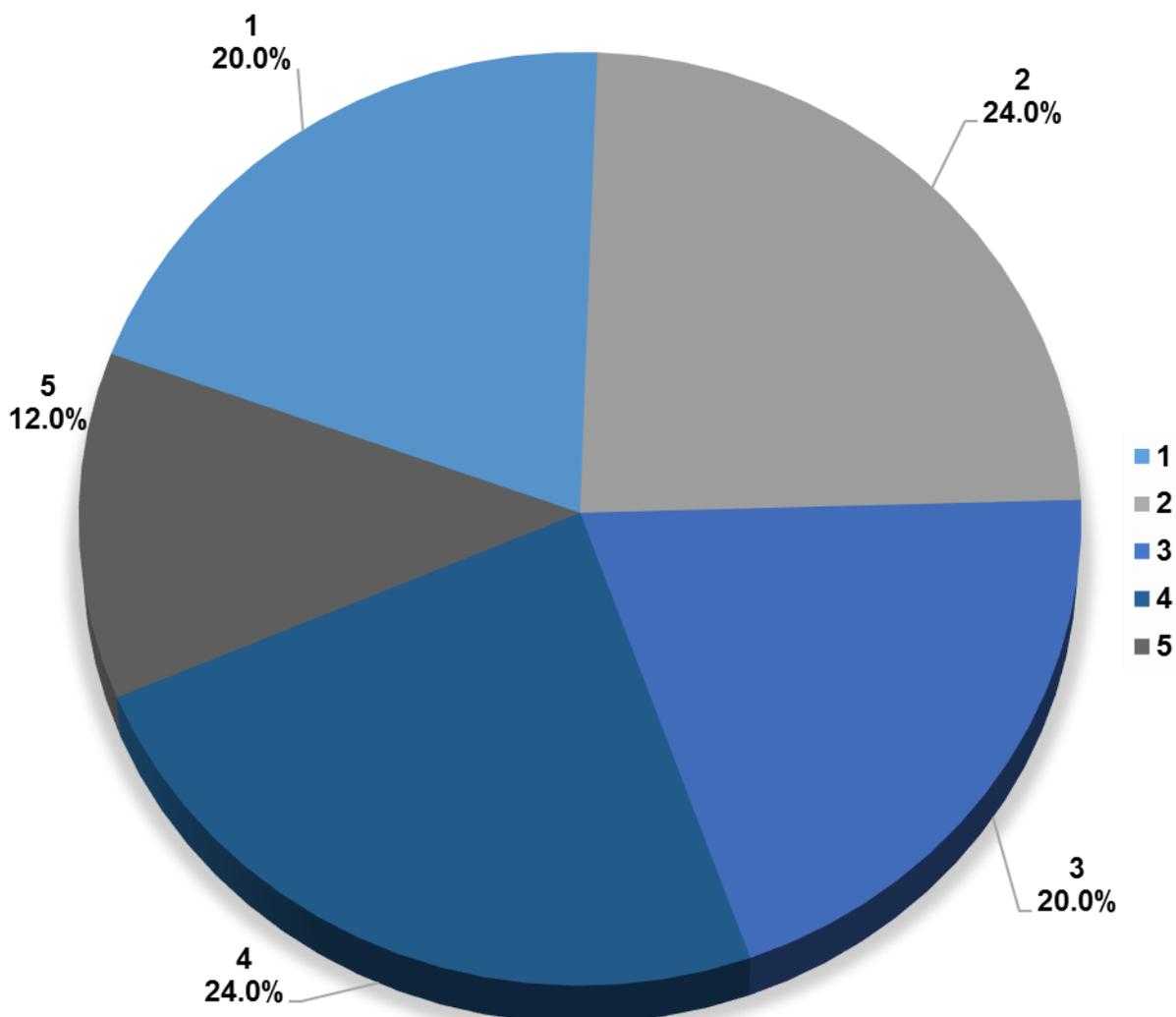
**Pregunta 2.2** ¿Su jefe tiene visión y usted suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	12.0%	40.0%	20.0%	20.0%	8.0%
Encuestados	3	10	5	5	2

Figura 14. Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene como jefe a una persona con visión.

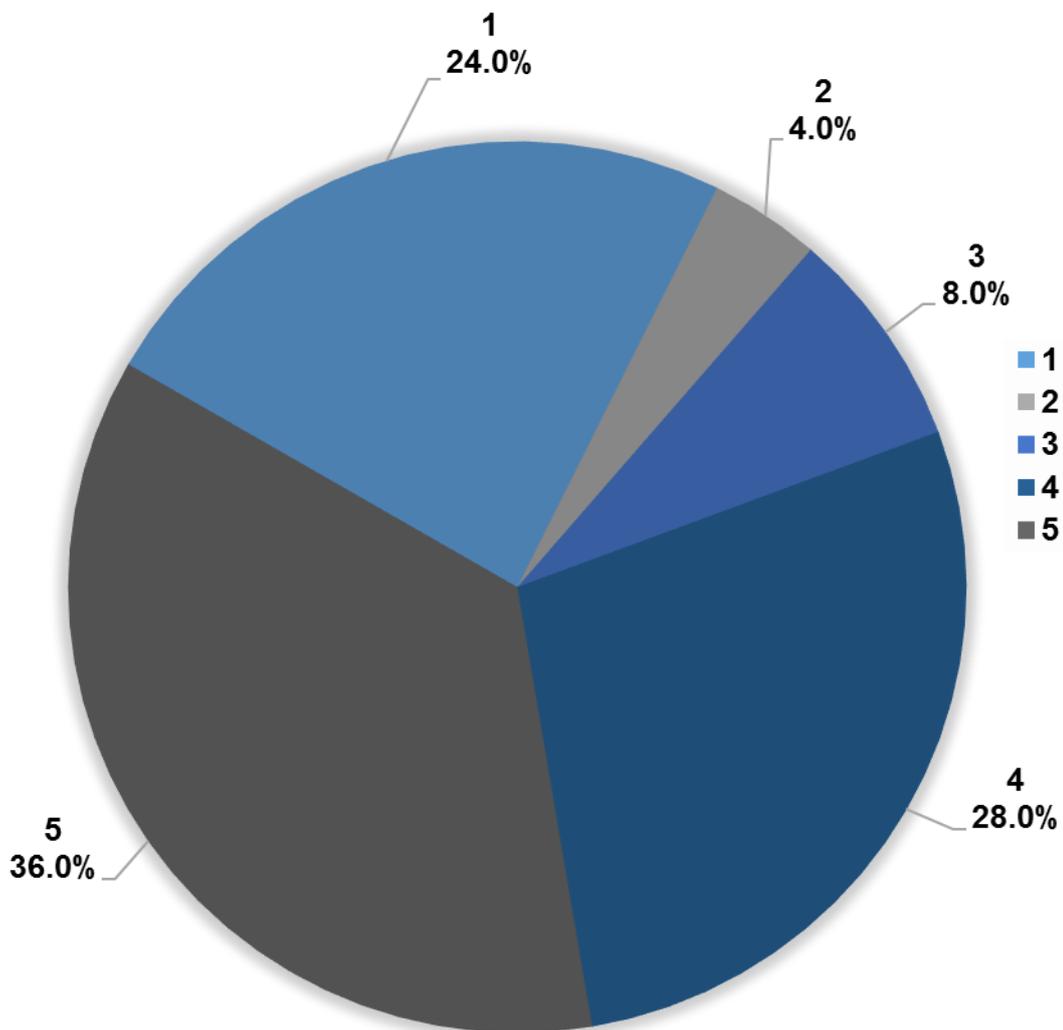
**Pregunta 2.3** ¿Su jefe lo guía todo el tiempo en su desempeño laboral?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	12.0%	24.0%	20.0%	24.0%	20.0%
Encuestados	3	6	5	6	5

Figura 15. Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene como jefe a una persona que los guía todo el tiempo en su desempeño laboral.

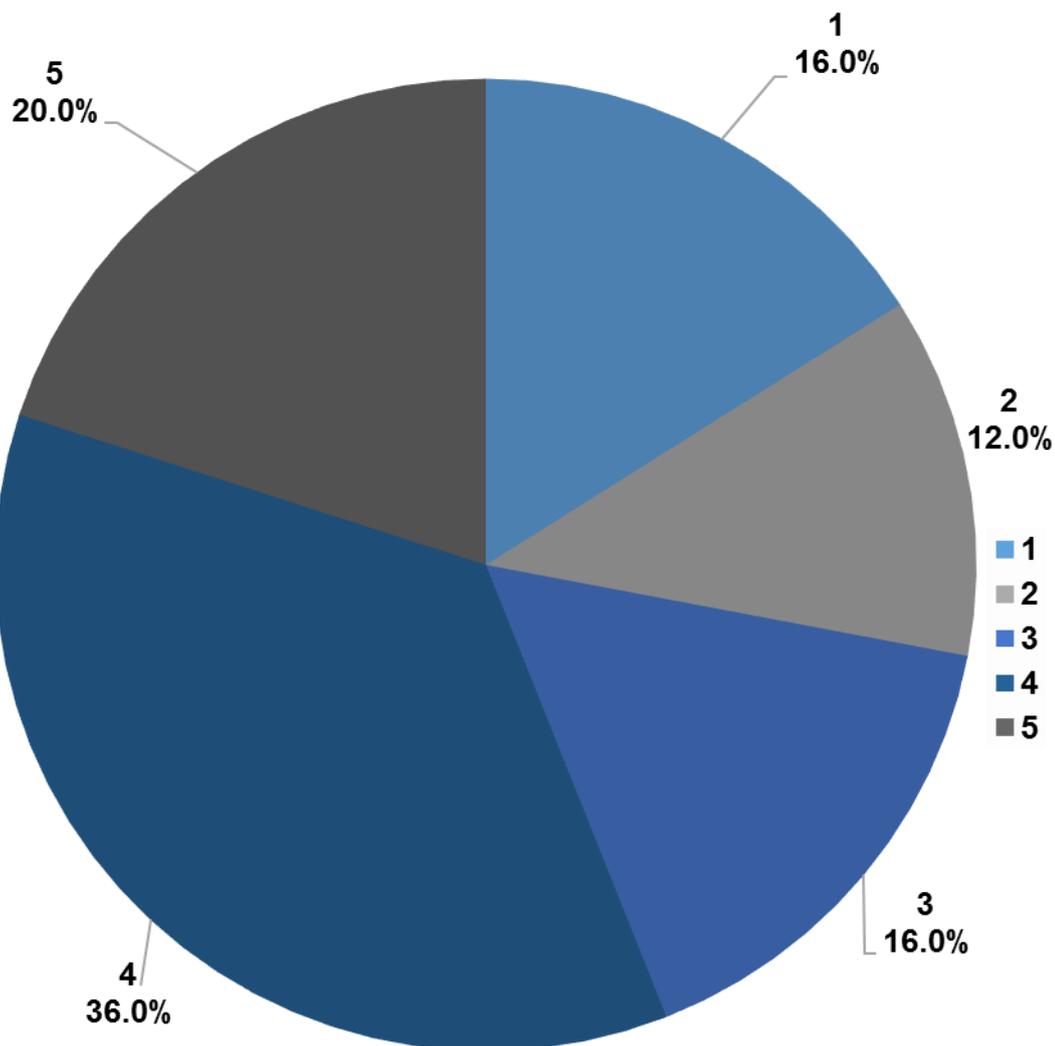
**Pregunta 2.4** ¿Considera usted que su jefe es un buen líder?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	36.0%	28.0%	8.0%	4.0%	24.0%
Encuestados	9	7	2	1	6

Figura 16. Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe es un buen líder

**Pregunta 2.5** ¿Su jefe se preocupa porque entiendan bien su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	20.0%	36.0%	16.0%	12.0%	16.0%
Encuestados	5	9	4	3	4

Figura 17. Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe es una buena persona que se preocupa porque cada uno entienda bien su trabajo

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la segunda variable de investigación, **liderazgo**, arrojando los siguientes resultados:

El 28.0% que representa 7 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo contar con un jefe reactivo; el 24.0% que representa 6 encuestados opinó ser Indiferente; el 20.0% que representa 5 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 16.0% que representa 4 encuestados opinó estar de acuerdo, y el 12.0% que representa 3 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo. **(Pregunta 2.1, Figura 17)**

El 40.0% que representa 10 encuestados opinó estar de acuerdo contar con un jefe con visión, al que le hace falta conocimiento y planificación; el 20.0% que representa 5 encuestados opinó ser indiferente; el 20.0% que representa 5 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 12.0% que representa 3 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, y el 8.0% que representa 2 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 2.2, Figura 18)**

El 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó estar de acuerdo contar con un jefe que lo guía todo el tiempo en su desempeño laboral; el 24.0 % que equivale a 6 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó ser indiferente; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo, y el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo. **(Pregunta 2.3, Figura 19)**

El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo contar con un buen líder como jefe; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar de acuerdo; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo; el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó ser indiferente; el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 2.4, Figura 20)**

El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar de acuerdo contar con un jefe que se preocupa porque entienda bien su trabajo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó ser indiferente; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo, y 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar en desacuerdo. (***Pregunta 2.5.Figura 21***)

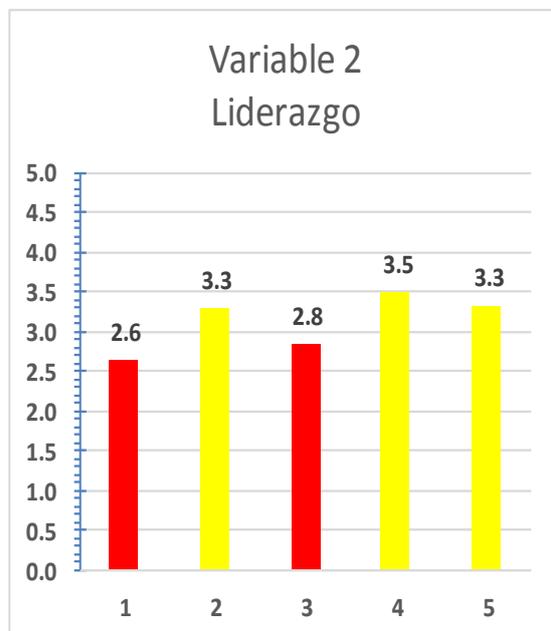
## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO LIDERAZGO

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable mencionada, así como la calificación asignada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estos son los siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■

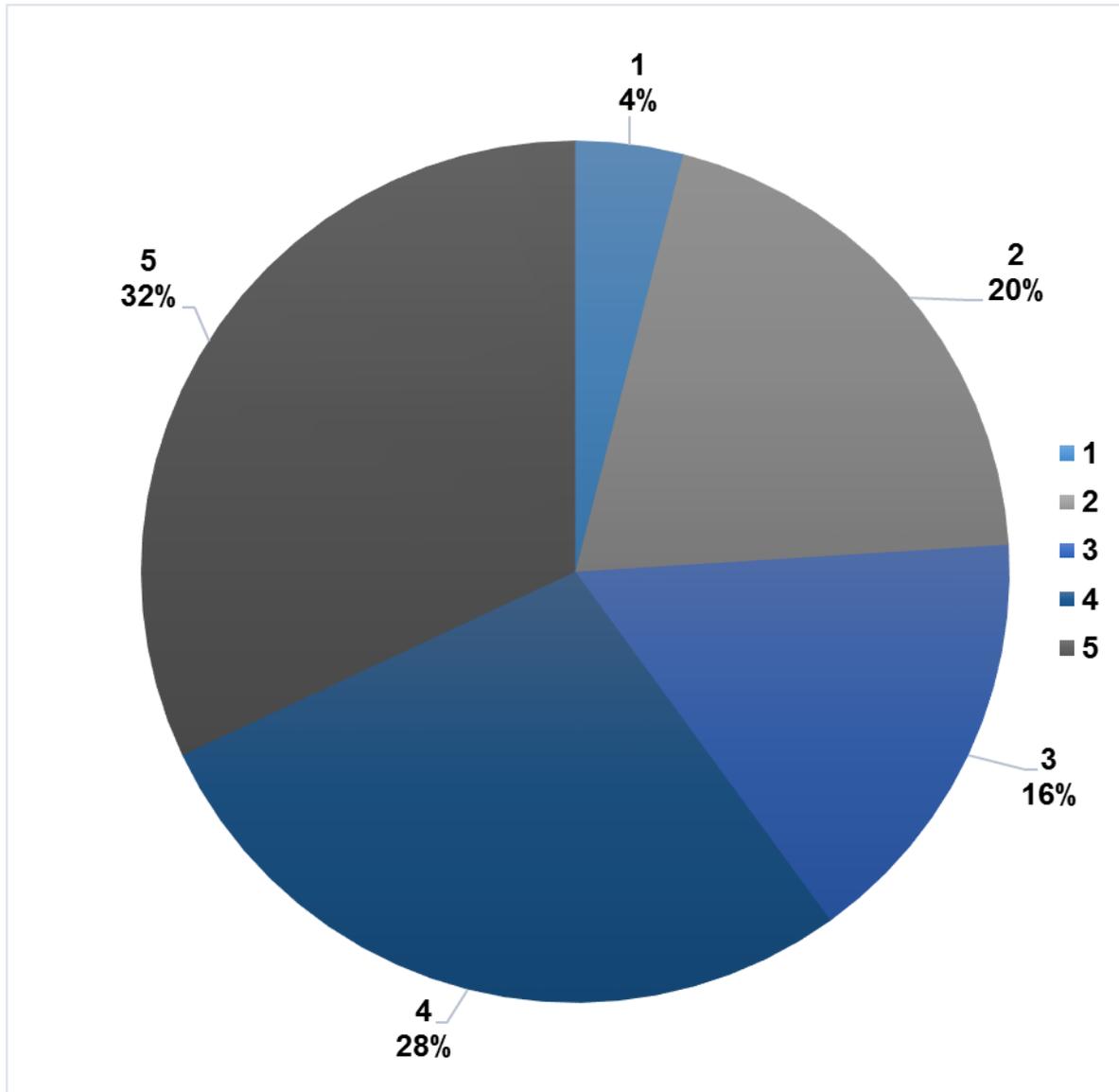


1. ¿Su jefe es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer?
2. ¿Su jefe tiene visión y usted suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación?
3. ¿Su jefe lo guía todo el tiempo en su desempeño laboral?
4. ¿Considera usted que su jefe es un buen líder?
5. ¿Su jefe se preocupa porque entiendan bien su trabajo?

Figura 18. Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto liderazgo

### TEMA 3.- Comunicación

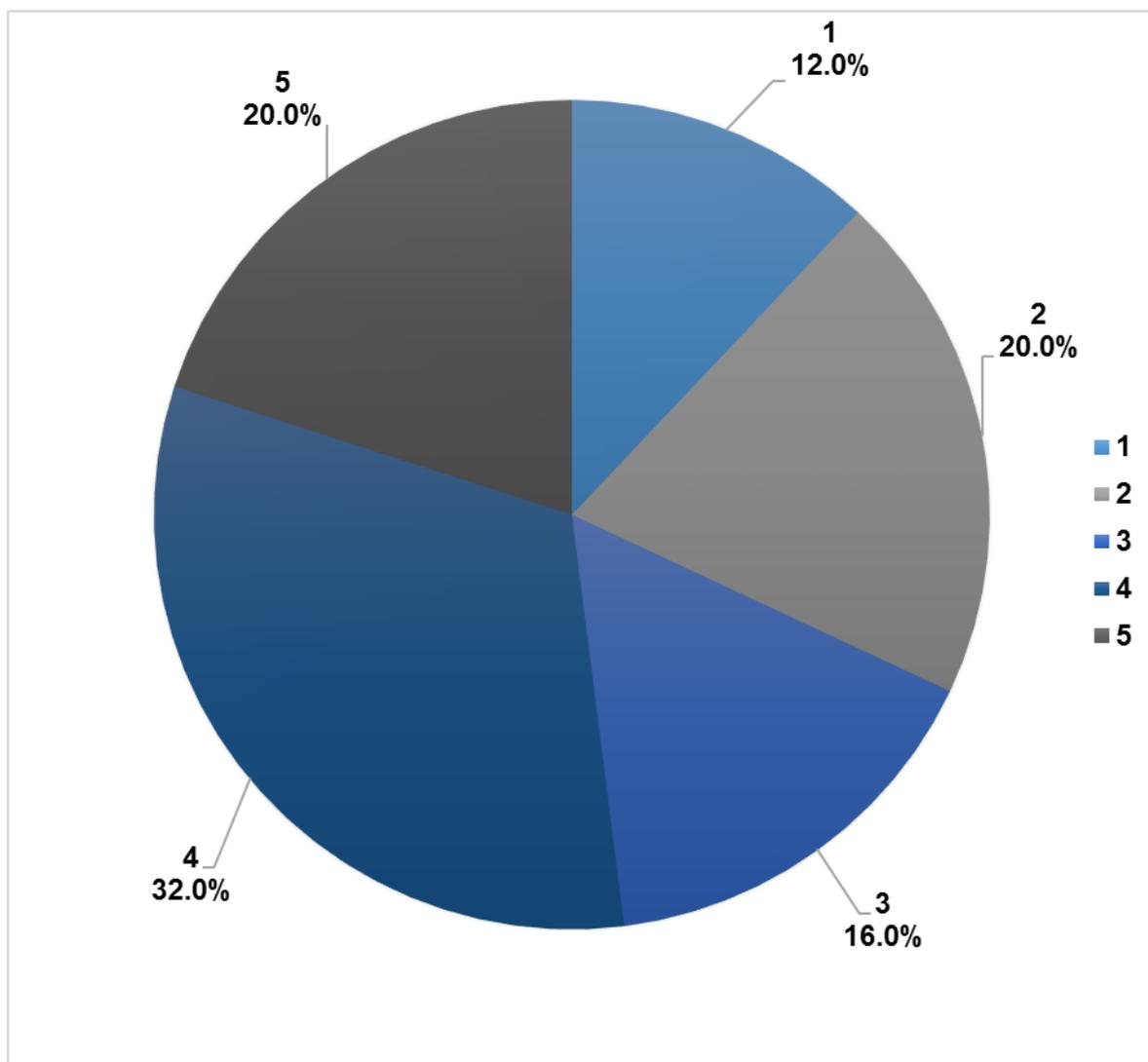
**Pregunta 3.1** ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	32.0%	28.0%	16.0%	20.0%	4.0%
Encuestados	8	7	4	5	1

Figura 19. Gráfica que representa si existe una buena comunicación entre el personal de la Dirección de Participación Social

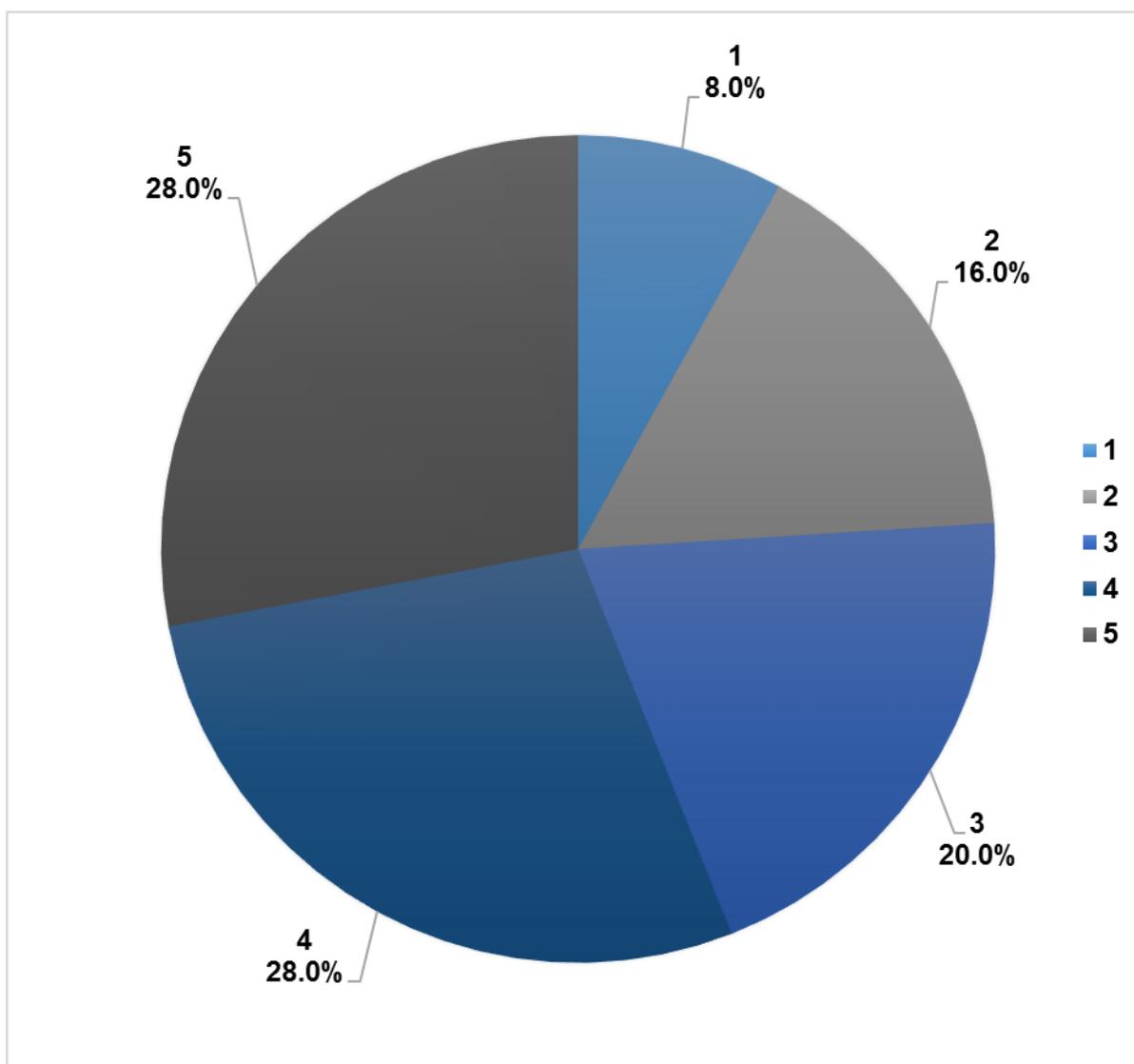
**Pregunta 3.2** ¿Usted recibe de forma oportuna la información que requiere para su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	20.0%	32.0%	16.0%	20.0%	12.0%
Encuestados	5	8	4	5	3

Figura 20. Gráfica que representa si el personal recibe información de forma oportuna para la realización de su trabajo en la Dirección de Participación Social

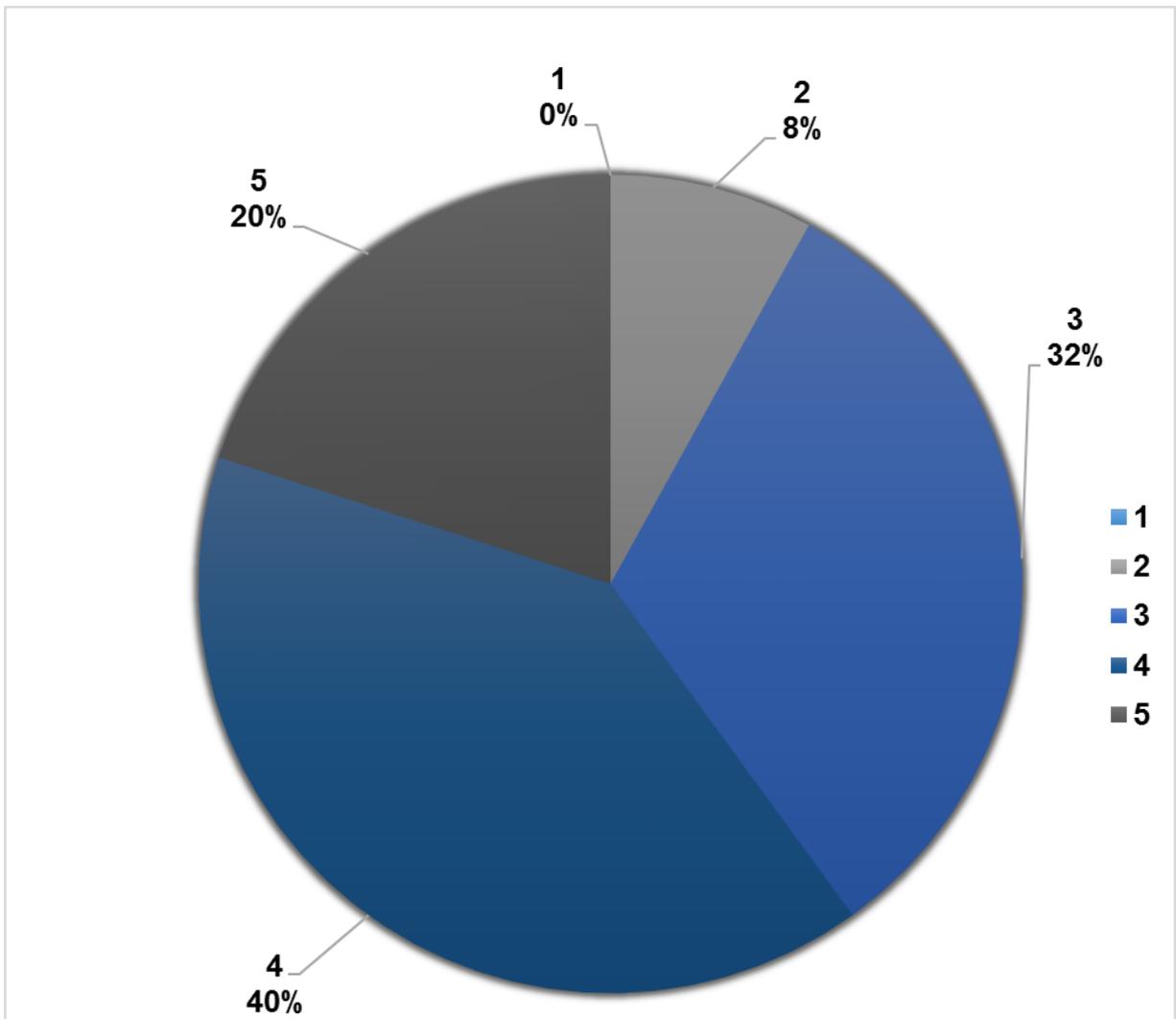
**Pregunta 3.3** ¿Su jefe le comunica las políticas y forma de trabajo de su área?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	28.0%	28.0%	20.0%	16.0%	8.0%
Encuestados	7	7	5	4	2

**Figura 21.** Gráfica que representa si el jefe del personal de la Dirección de Participación Social les comunica las políticas y forma de trabajo.

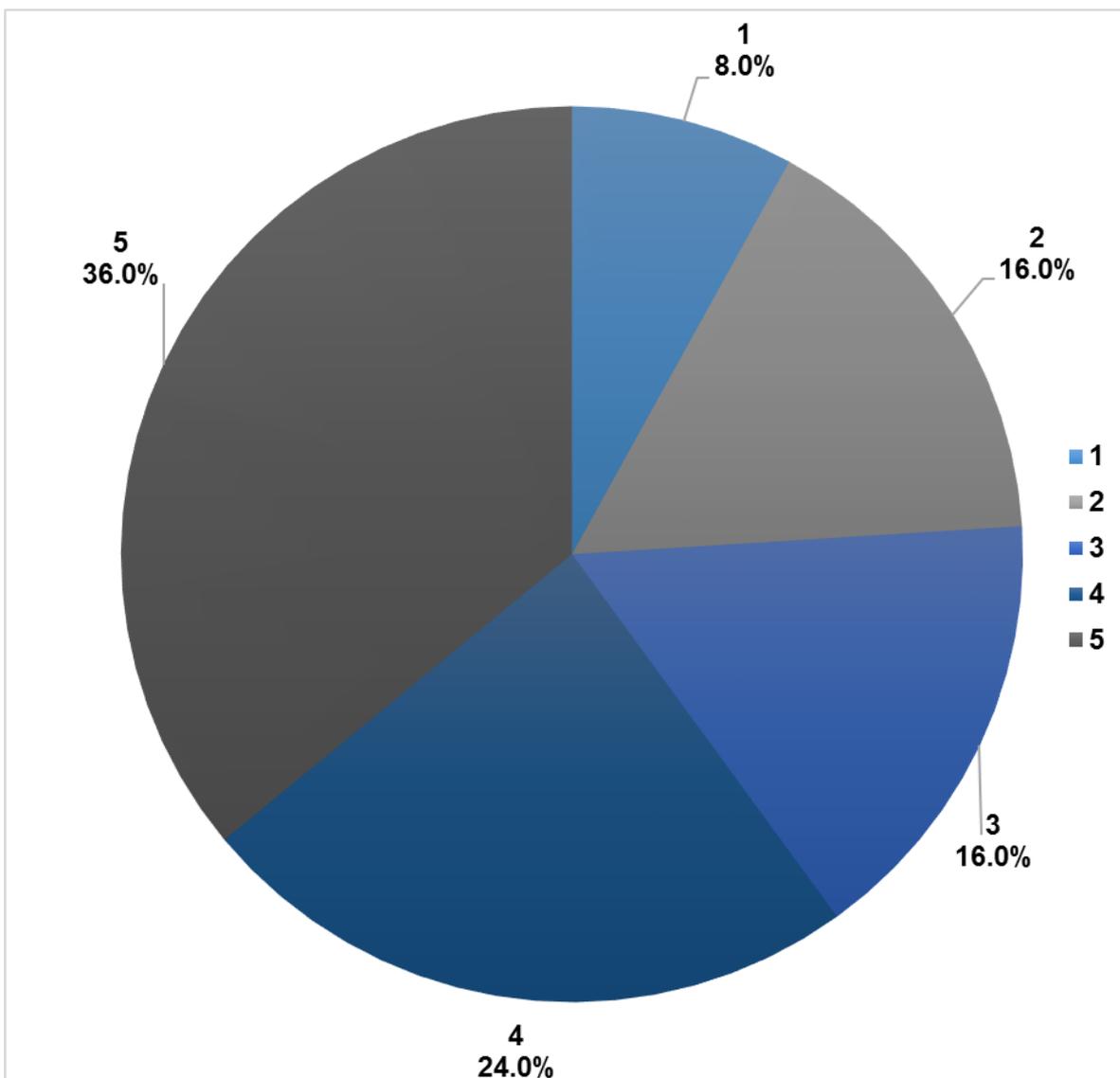
**Pregunta 3.4** ¿Cuándo usted tiene desacuerdos con sus compañeros, estos son resueltos de manera inmediata y respetuosa?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
<b>Escala</b>	5	4	3	2	1
<b>Porcentaje</b>	20.0%	40.0%	32.0%	8.0%	0.0%
<b>Encuestados</b>	5	10	8	2	0

**Figura 22.** Gráfica que representa de qué manera son resueltos los desacuerdos entre el personal de la Dirección de Participación Social

**Pregunta 3.5** ¿Considera que usted y sus compañeros tienen un buen canal de comunicación con su jefe?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	36.0%	24.0%	16.0%	16.0%	8.0%
Encuestados	9	6	4	4	2

**Figura 23.** Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social tiene un buen canal de comunicación con su jefe

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la tercera variable de investigación, **comunicación**, arrojando los siguientes resultados:

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo contar con una buena comunicación entre sus compañeros; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar de acuerdo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó estar en desacuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que algunas veces, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 3.1, Figura 23)**

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que casi siempre cuenta con la información oportuna para la realización de su trabajo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que siempre; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que muy pocas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que algunas veces; 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que nunca. **(Pregunta 3.2, Figura 24)**

El 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo contar con un jefe que les comunica las políticas y forma de trabajo; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar de acuerdo; 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que muy pocas veces, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó que nunca. **(Pregunta 3.3, Figura 25)**

El 40.0% que equivale a 10 encuestados opinó estar de acuerdo contar con compañeros que resuelven sus diferencias de manera inmediata y respetuosa; el 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que algunas veces; el 20.0% que equivale a 5 personas opinó que siempre, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó que muy pocas veces. **(Pregunta 3.4, Figura 26)**

El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo tener un buen canal de comunicación con sus compañeros; el 24.0% que

equivale a 6 encuestados opinó estar de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a un 4 encuestas opinó estar en desacuerdo, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 3.5, Figura 27)**

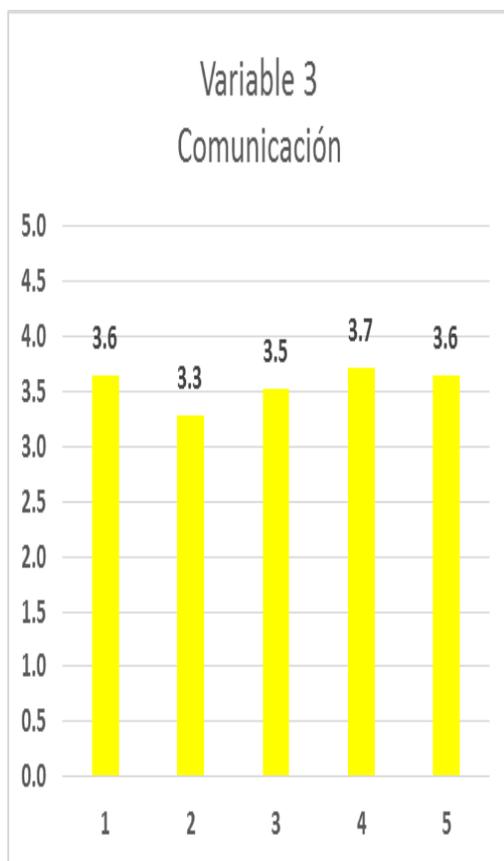
## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO COMUNICACIÓN

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable mencionada, así como la calificación dada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estos son los siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■

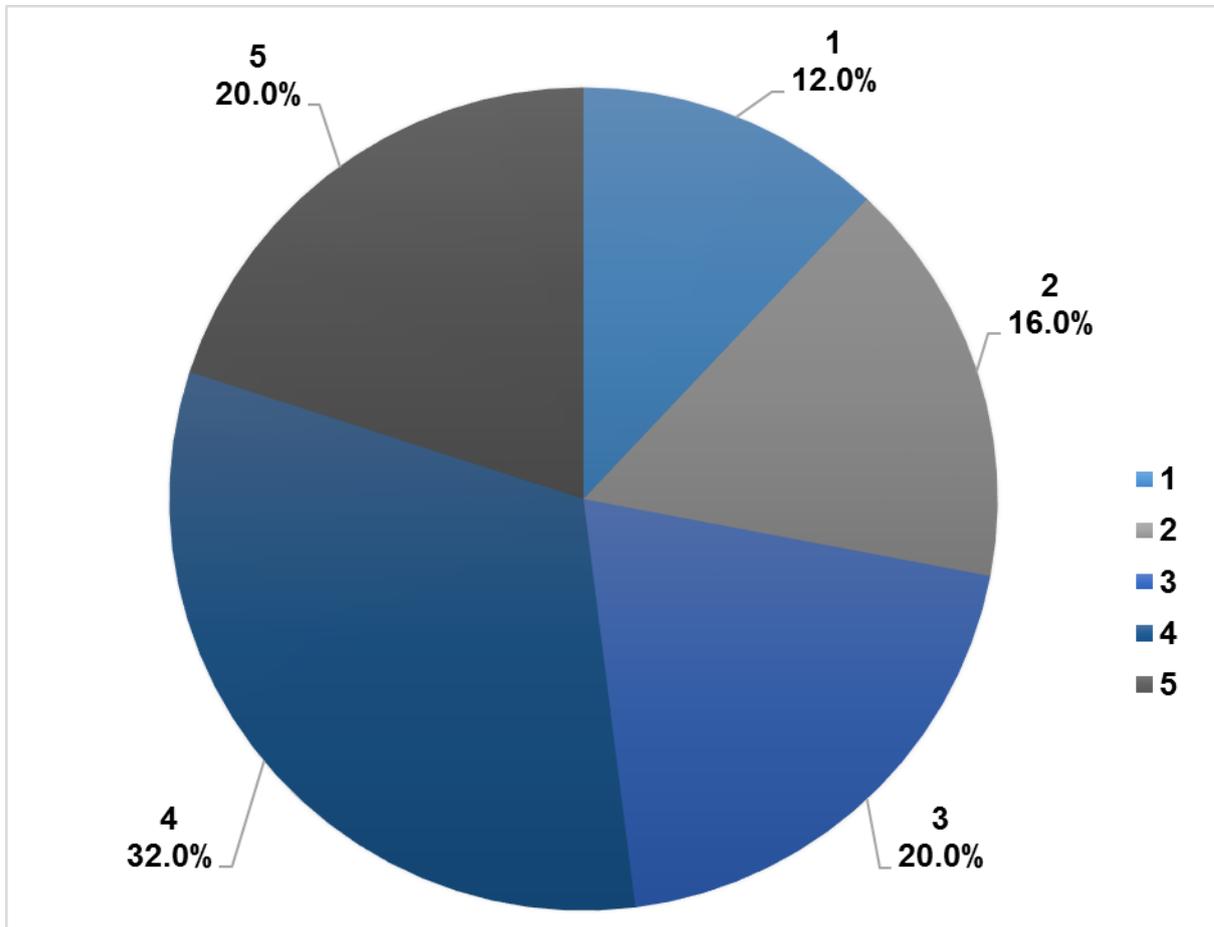


**Figura 24.** Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable comunicación

1. ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
2. ¿Usted recibe de forma oportuna la información que requiere para su trabajo?
3. ¿Su jefe le comunica las políticas y forma de trabajo de su área?
4. ¿Cuándo usted tiene desacuerdos con sus compañeros, estos son resueltos de manera inmediata y respetuosa?
5. ¿Considera que usted y sus compañeros tienen un buen canal de comunicación con su jefe?

## Tema 4.- Apoyo y Cooperación

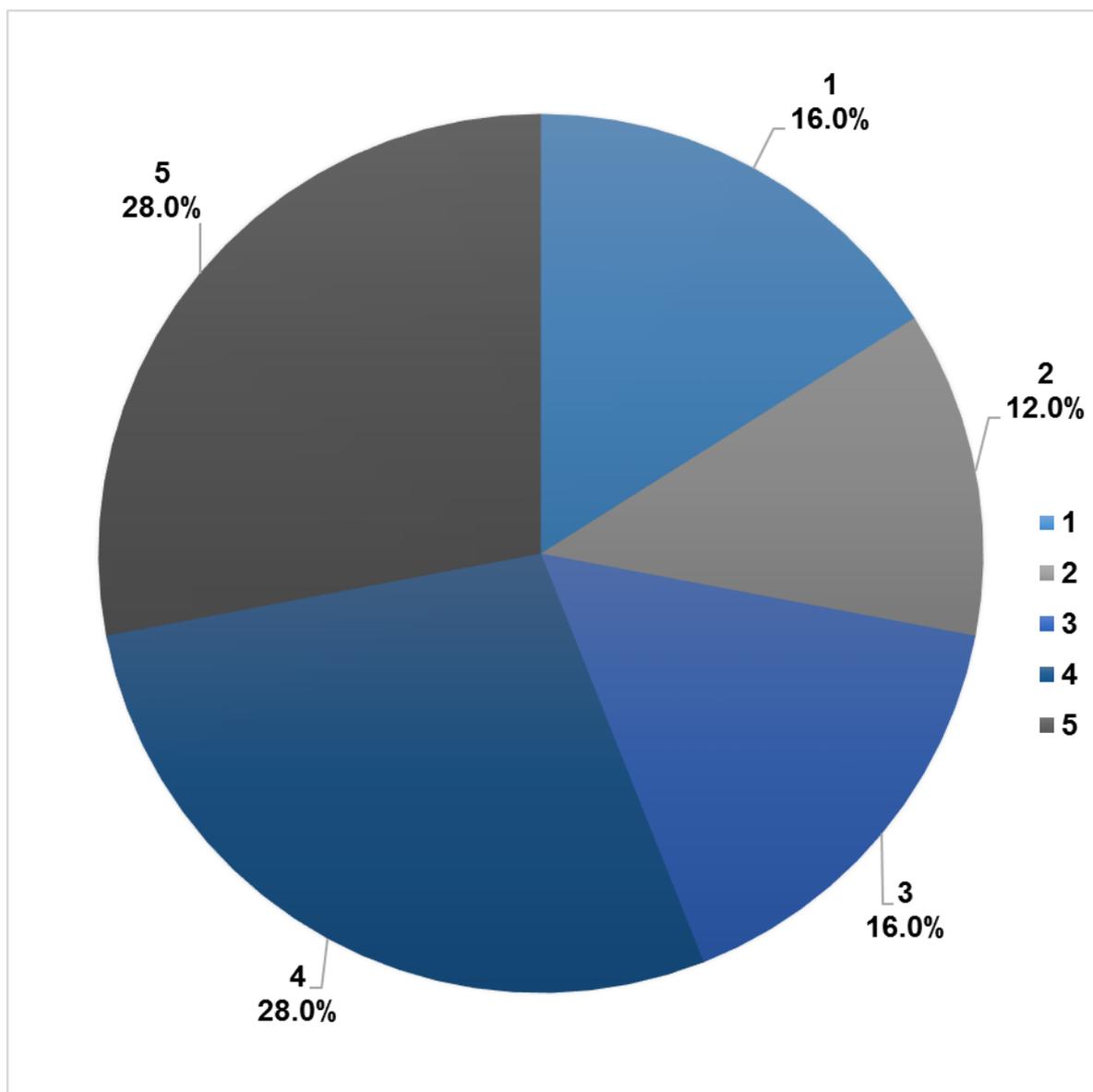
**Pregunta 4.1** ¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicita?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	20.0%	32.0%	20.0%	16.0%	12.0%
Encuestados	5	8	5	4	3

**Figura 25.** Gráfica que representa si el jefe es flexible y justo ante las peticiones que le solicita el personal de la Dirección de Participación Social

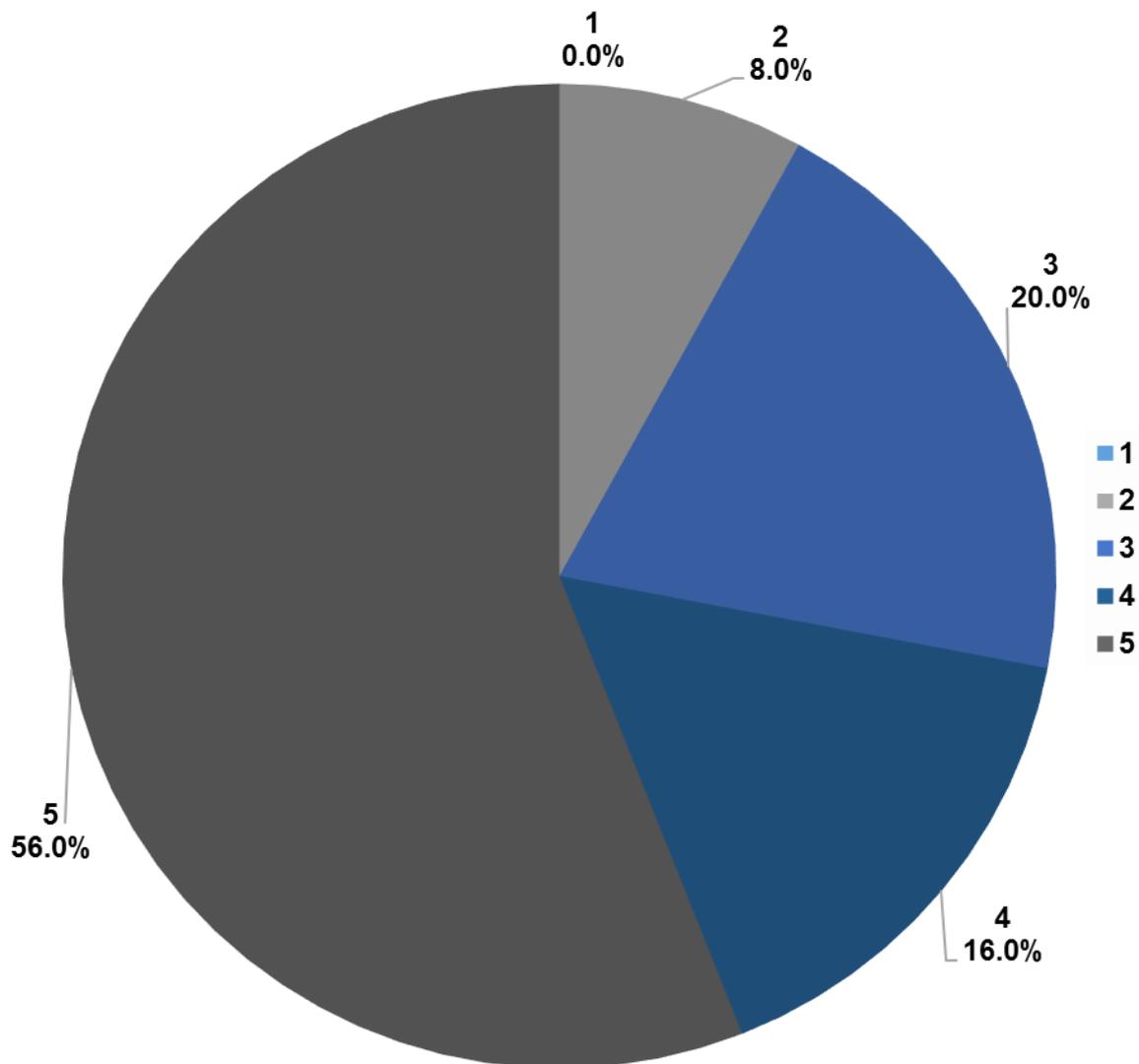
**Pregunta 4.2** ¿A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	28.0%	28.0%	16.0%	12.0%	16.0%
Encuestados	7	7	4	3	4

**Figura 26.** Gráfica que representa si al jefe le interesa que su personal de la Dirección de Participación Social se desarrolle profesionalmente

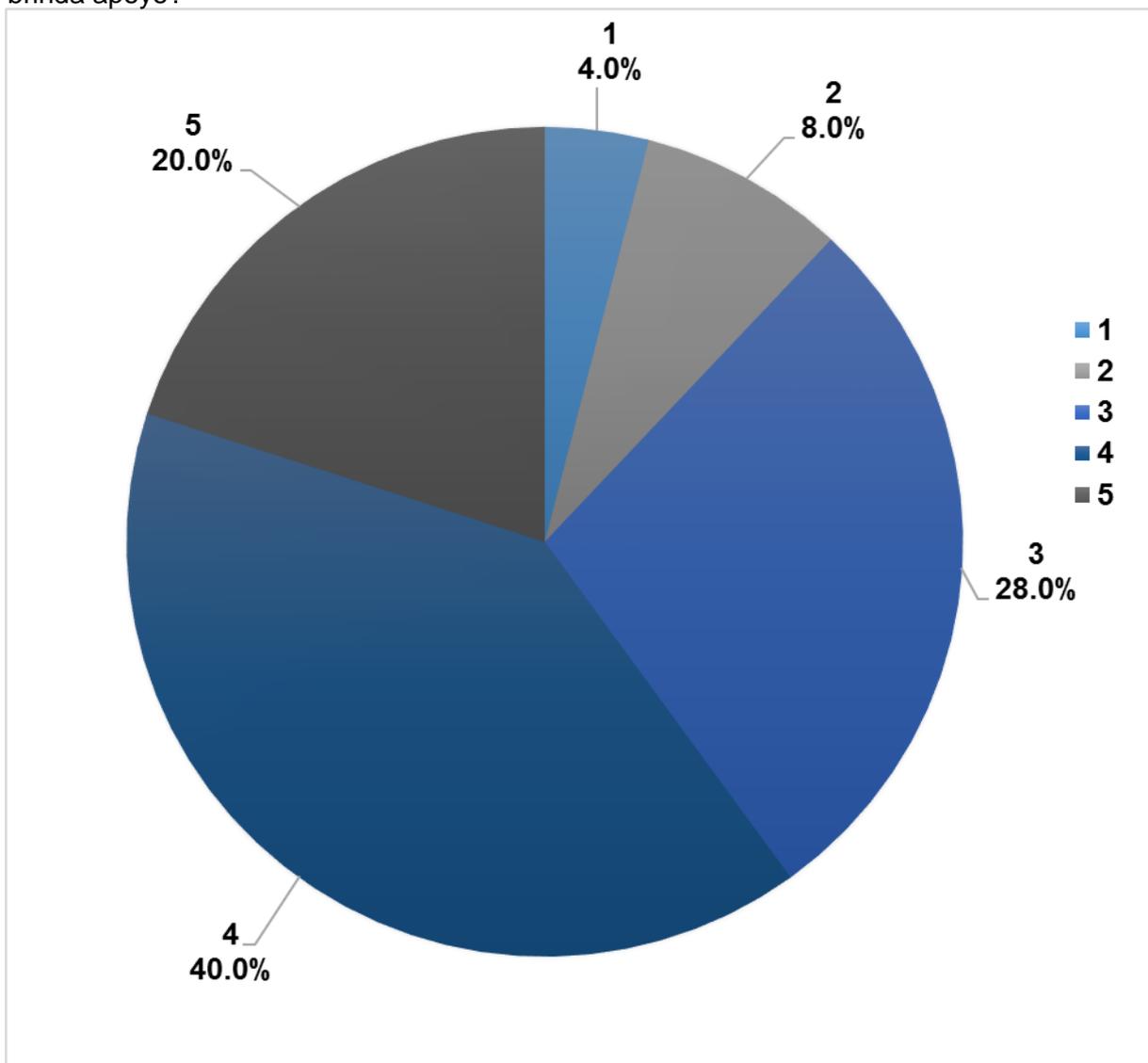
**Pregunta 4.3** ¿Considera usted que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	56.0%	16.0%	20.0%	8.0%	0.0%
Encuestados	14	4	5	2	0

**Figura 27.** Gráfica que representa si el personal considera que es más fácil lograr un objetivo si trabaja en conjunto en la Dirección de Participación Social

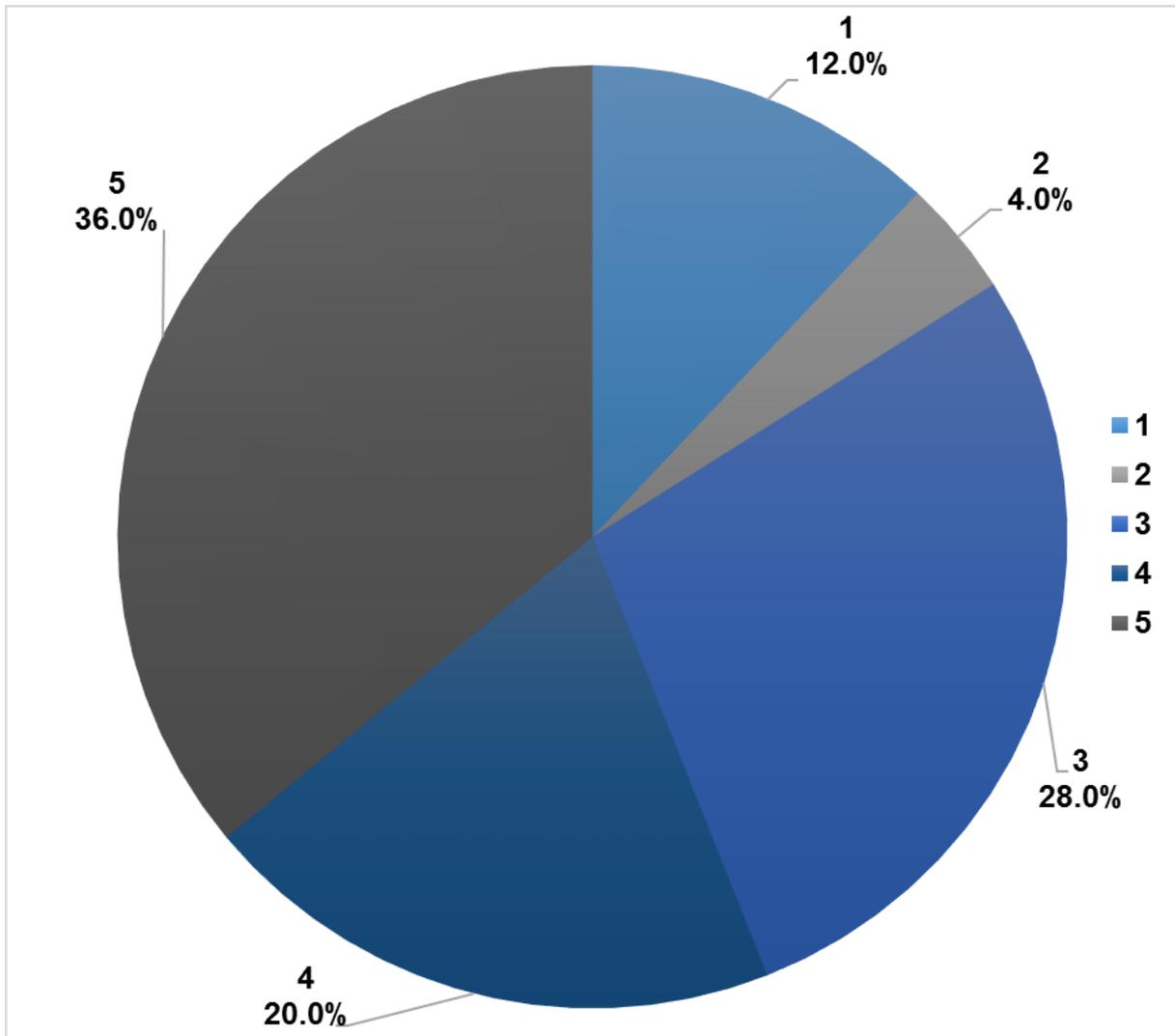
**Pregunta 4.4** ¿Cuándo algún compañero tiene carga excesiva de trabajo usted le brinda apoyo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	20.0%	40.0%	28.0%	8.0%	4.0%
Encuestados	5	10	7	2	1

**Figura 28.** Gráfica que representa cuando el personal tiene carga excesiva de trabajo sus compañeros le brinda apoyo en la Dirección de Participación Social.

**Pregunta 4.5** ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	36.0%	20.0%	28.0%	4.0%	12.0%
Encuestados	9	5	7	1	3

Figura 29. Gráfica que representa si el personal considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros en la Dirección de Participación Social

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la cuarta variable de investigación, **apoyo y cooperación**, arrojando los siguientes resultados:

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó estar de acuerdo contar con un jefe flexible a las peticiones que le solicitan; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar en desacuerdo, y el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 4.1, Figura 29)**

El 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo en contar con un jefe al que le interesa que se desarrollen profesionalmente; el 28.0% que equivale a 7 encuestas opinó estar de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo, y el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 4.2, Figura 30)**

El 56.0% que equivale a 14 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo lograr un objetivo si trabajan en equipo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar de acuerdo, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 4.3 Figura 31)**

El 40.0% que equivale a 10 encuestados opinó estar de acuerdo contar con el apoyo de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que algunas veces; el 20.0% que equivale 5 personas opinó estar totalmente de acuerdo; el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó estar en desacuerdo, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 4.4, Figura 32)**

El 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo que su jefe y compañeros trabajan en equipo; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que algunas veces; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que casi siempre; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que

nunca, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó que muy pocas veces.  
***(Pregunta 4.5, figura 33)***

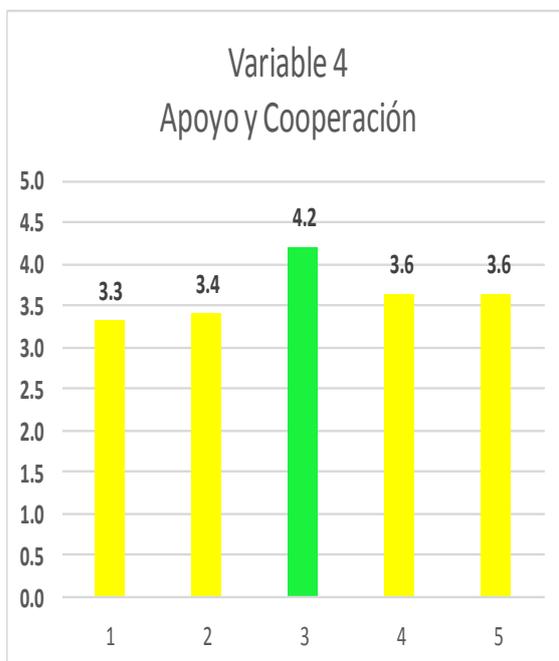
## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO APOYO Y COOPERACIÓN

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable 4, apoyo y cooperación, así como la calificación dada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estos son los siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■

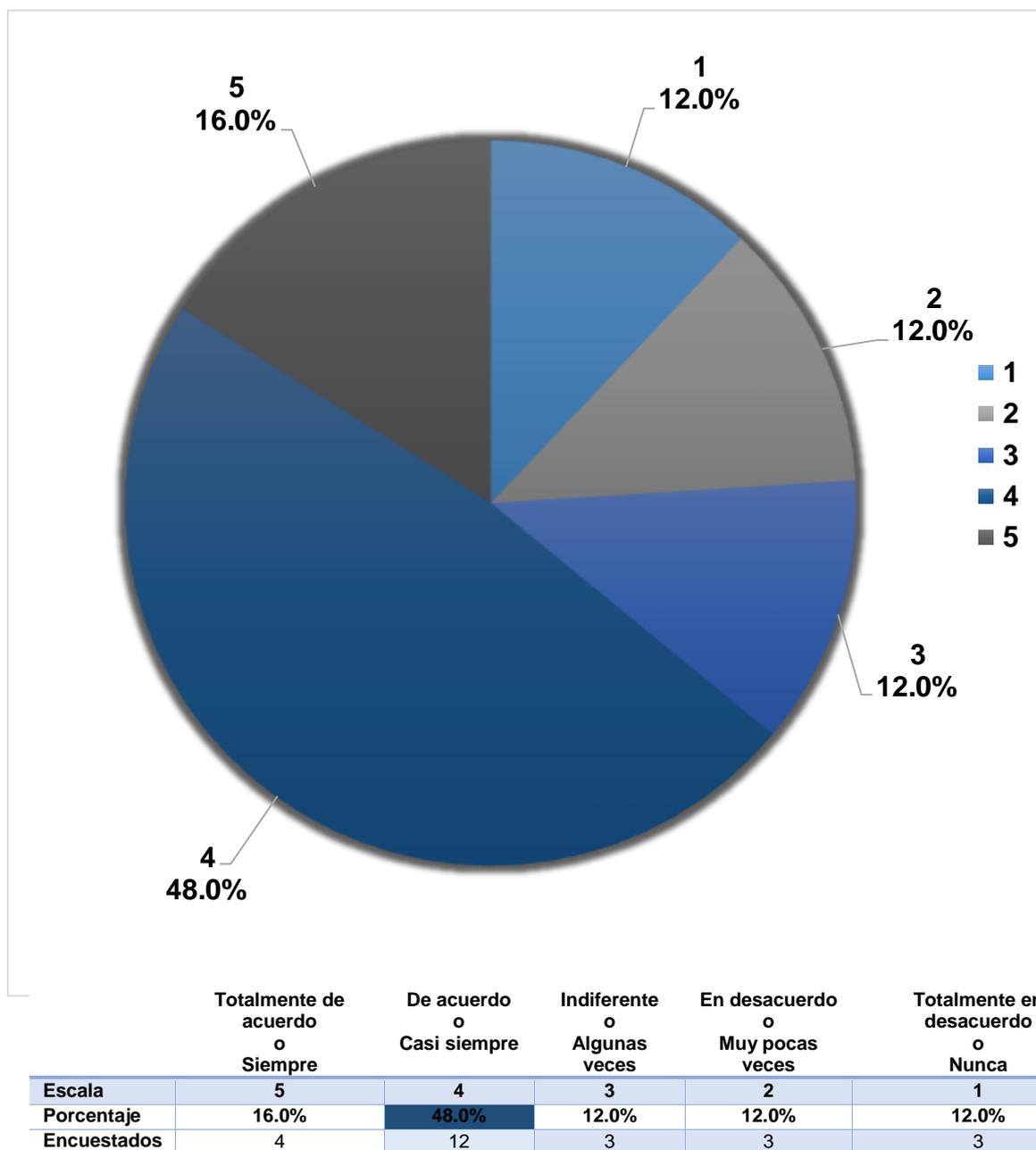


- 1 ¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicita?
- 2 ¿A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?
- 3 ¿Considera usted que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?
- 4 ¿Cuándo algún compañero tiene carga excesiva de trabajo usted le brinda apoyo?
- 5 ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

**Figura 30.** Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto apoyo y cooperación

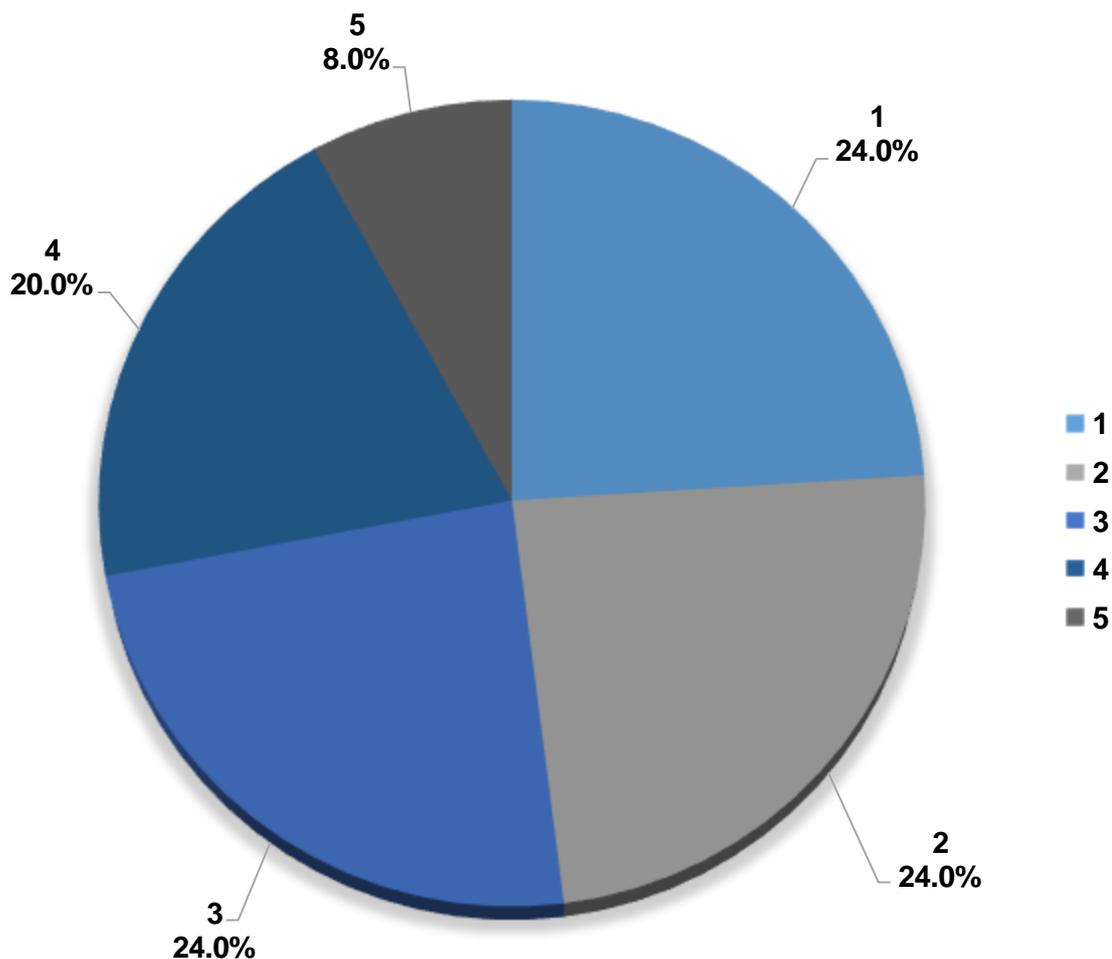
## Tema 5.- Motivación

**Pregunta 5.1** La remuneración que percibe usted ¿responde al trabajo que realiza?



**Figura 31.** Gráfica que representa si la remuneración que percibe el personal de la Dirección de Participación Social responde al trabajo que realiza

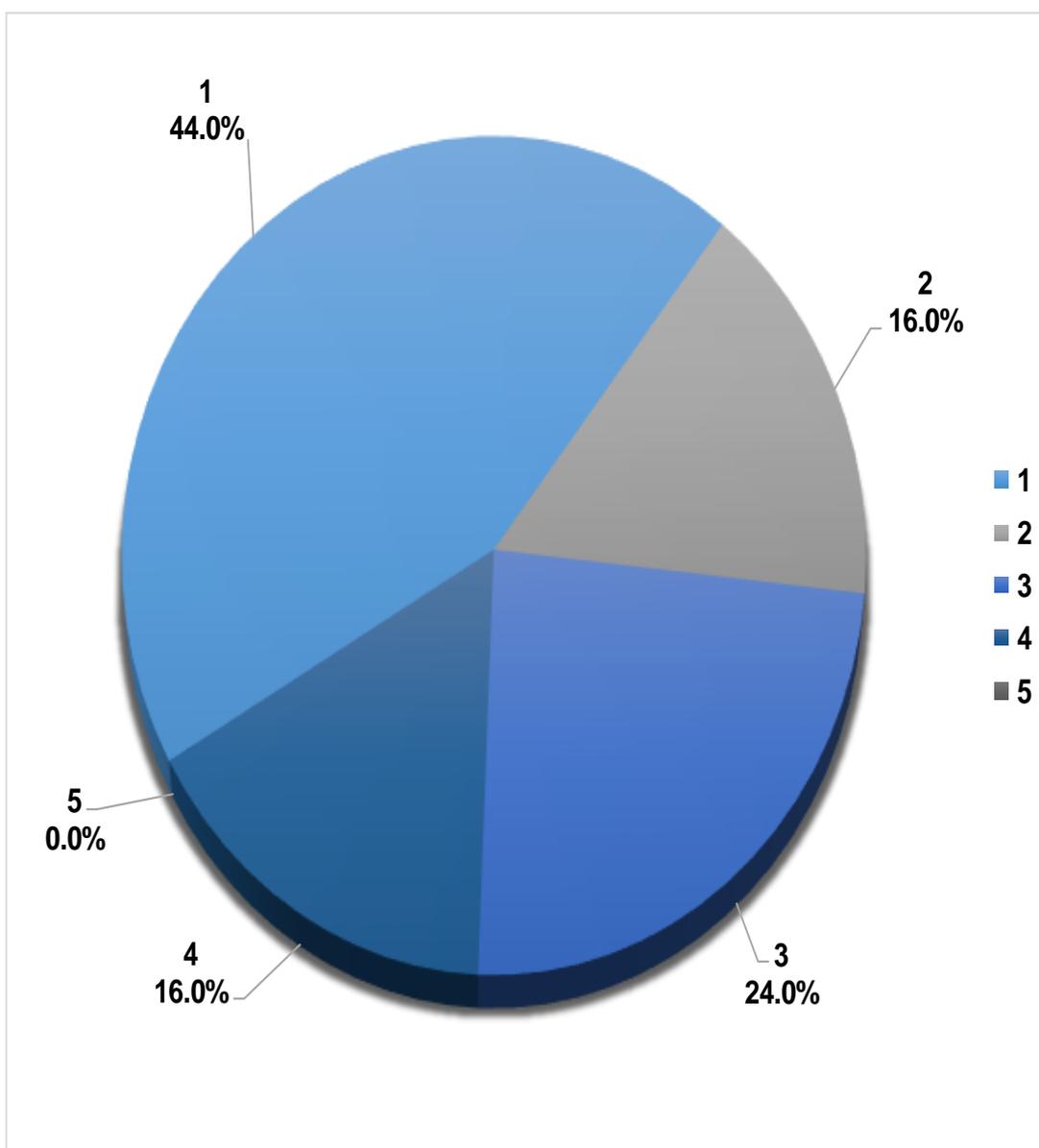
**Pregunta 5.2** ¿Usted cuenta con un incentivo y/o reconocimiento (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), cuando realiza bien su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	8.0%	20.0%	24.0%	24.0%	24.0%
Encuestados	2	5	6	6	6

**Figura 32.** Gráfica que representa si el personal cuenta con algún tipo de incentivo cuando realiza bien su trabajo en la Dirección de Participación Social

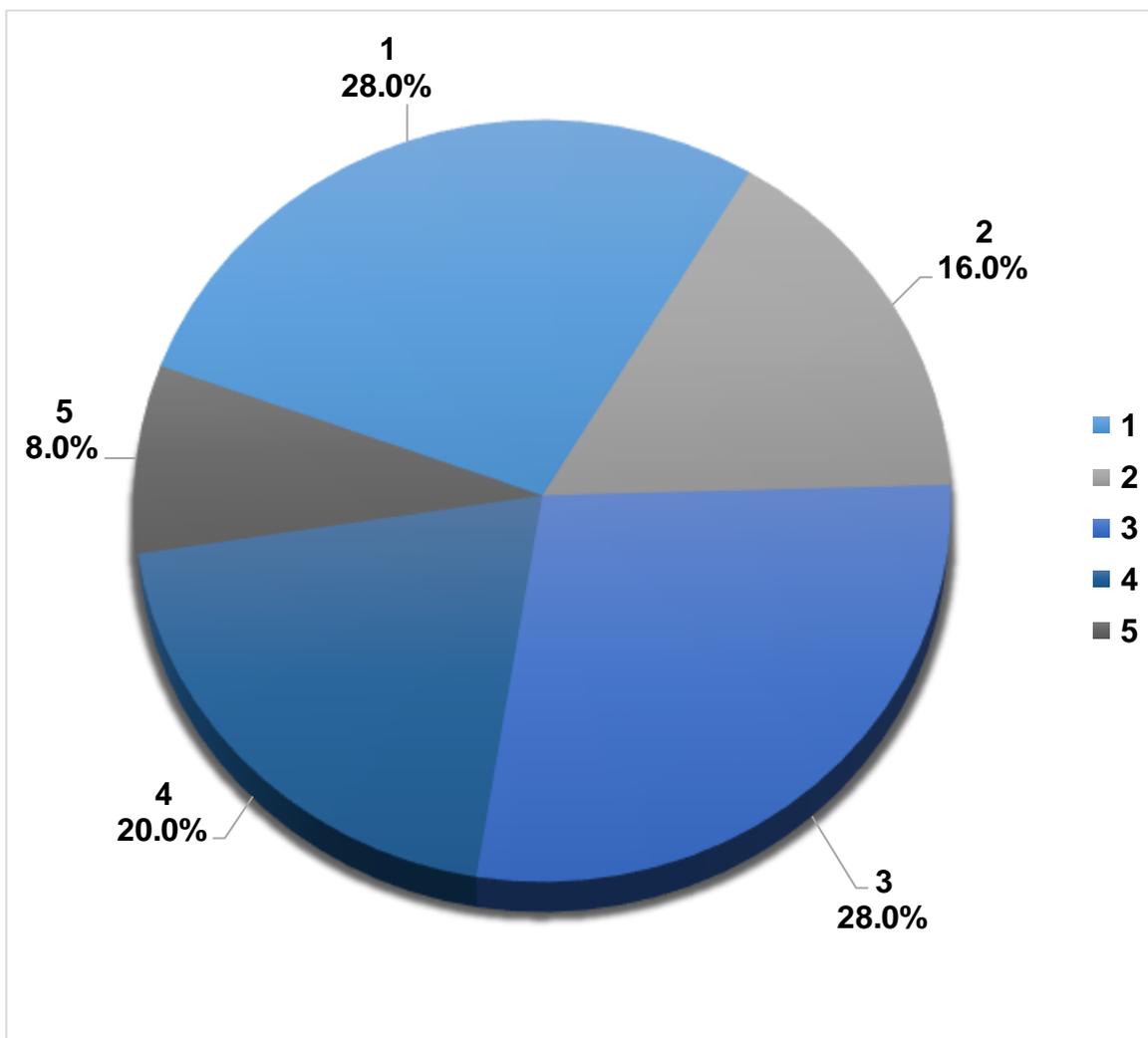
**Pregunta 5.3** ¿Considera que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	1	1
Porcentaje	0.0%	16.0%	24.0%	16.0%	44.0%
Encuestados	0	4	6	4	11

**Figura 33.** Gráfica que representa si el personal considera que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo en la Dirección de Participación Social

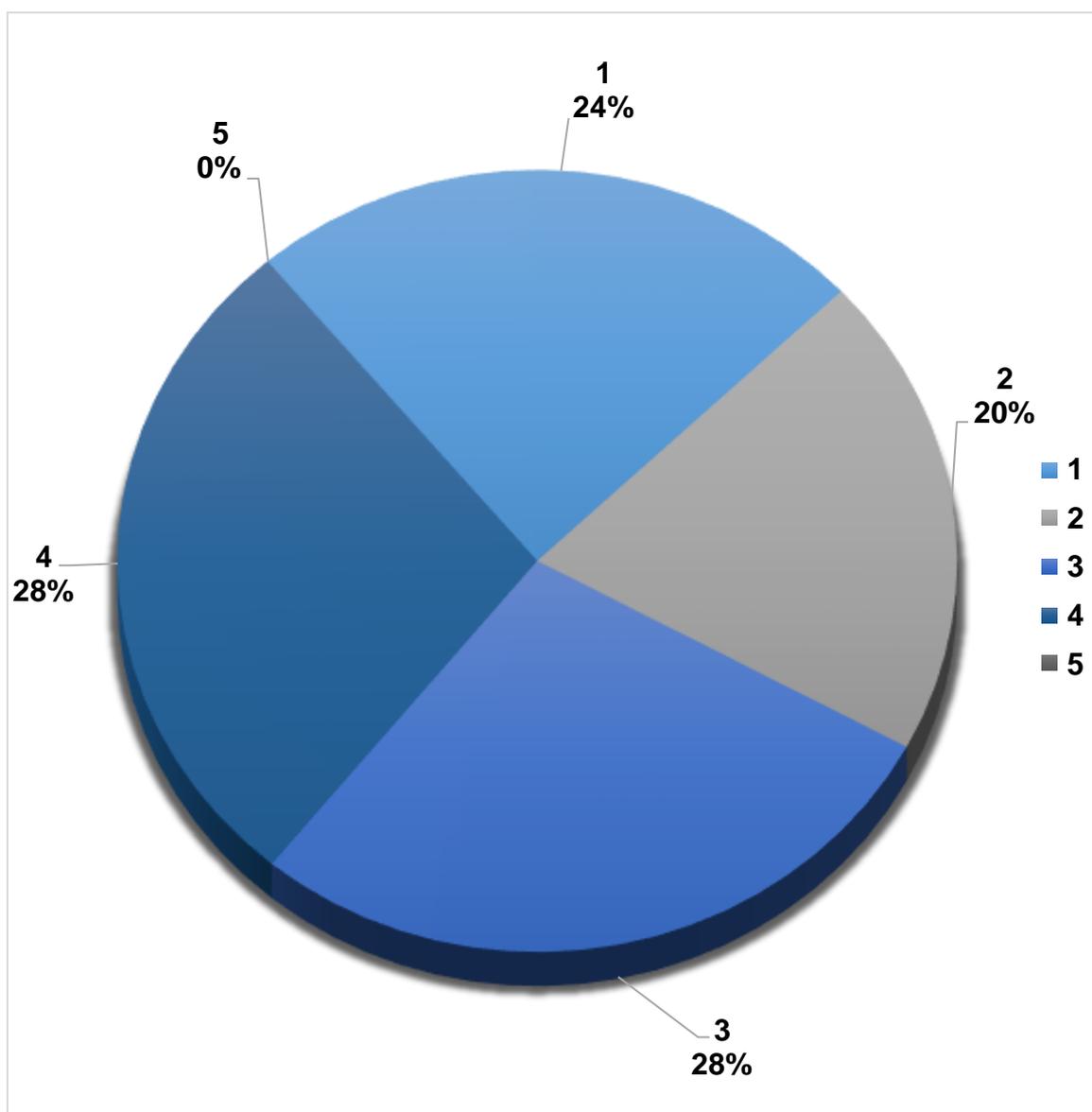
**Pregunta 5.4** ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escaleta	5	4	3	2	1
Porcentaje	8.0%	20.0%	28.0%	16.0%	28.0%
Encuestados	2	5	7	4	7

**Figura 34.** Gráfica que representa si el personal considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o supervisores en la Dirección de Participación Social

**Pregunta 5.5** ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	0.0%	28.0%	28.0%	20.0%	24.0%
Encuestados	0	7	7	5	6

**Figura 35.** Gráfica que representa si el personal considera que las condiciones salariales son buenas en la Dirección de Participación Social

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la quinta variable de investigación, **motivación**, arrojando los siguientes resultados:

El 48.0% que equivale a 12 encuestados opinó que casi siempre la remuneración que percibe responde al trabajo que realiza; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que siempre; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que algunas veces; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que muy pocas veces, y 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que nunca. **(Pregunta 5.1, Figura 35)**

El 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó que algunas veces cuenta con un tipo de incentivo, cuando realiza bien su trabajo; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó que muy pocas veces; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó que nunca; el 20 que equivale a 5 encuestados opinó que casi siempre, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó que siempre. **(Pregunta 5.2, figura 36)**

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que muy pocas veces, y el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que casi siempre. **(Pregunta 5.3, Figura 37)**

El 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que alguna vez su trabajo es suficientemente reconocido por su jefe o superiores; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que casi siempre; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que muy pocas veces, y el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó que siempre. **(Pregunta 5.4, Figura 38)**

El 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que casi siempre las condiciones salariales son buenas; el 28.0% que equivale a 7 personas opinó que algunas

veces; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó que nunca, y el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que muy pocas veces. (**Pregunta 5.5, Figura 39**)

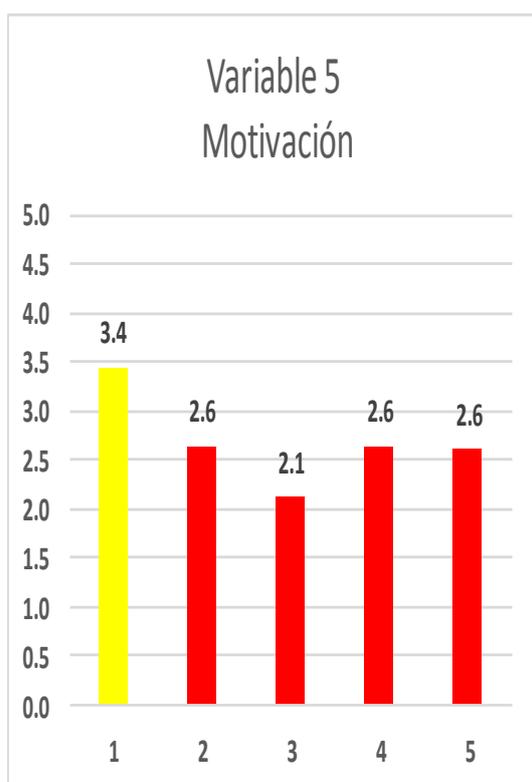
## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO MOTIVACIÓN

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable 5, motivación, así como la calificación dada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estos son los siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■

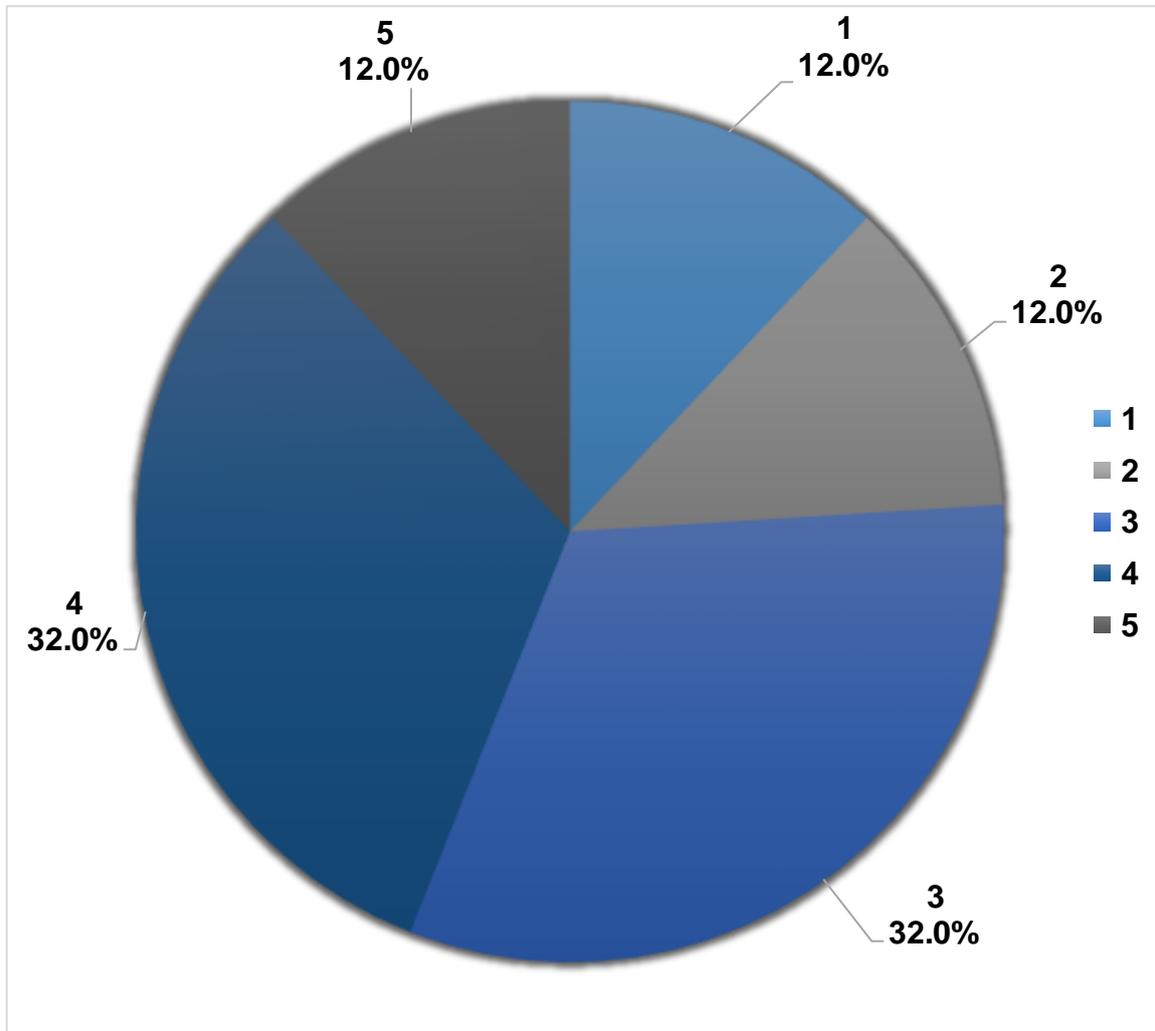


**Figura 36.** Promedio global de las preguntas relacionadas con la variable motivación

- 1 La remuneración que percibe usted ¿responde al trabajo que realiza?
- 2 ¿Usted cuenta con un incentivo y/o reconocimiento (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), cuando realiza bien su trabajo?
- 3 ¿Considera que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo?
- 4 ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?
- 5 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

## Tema 6.- Control

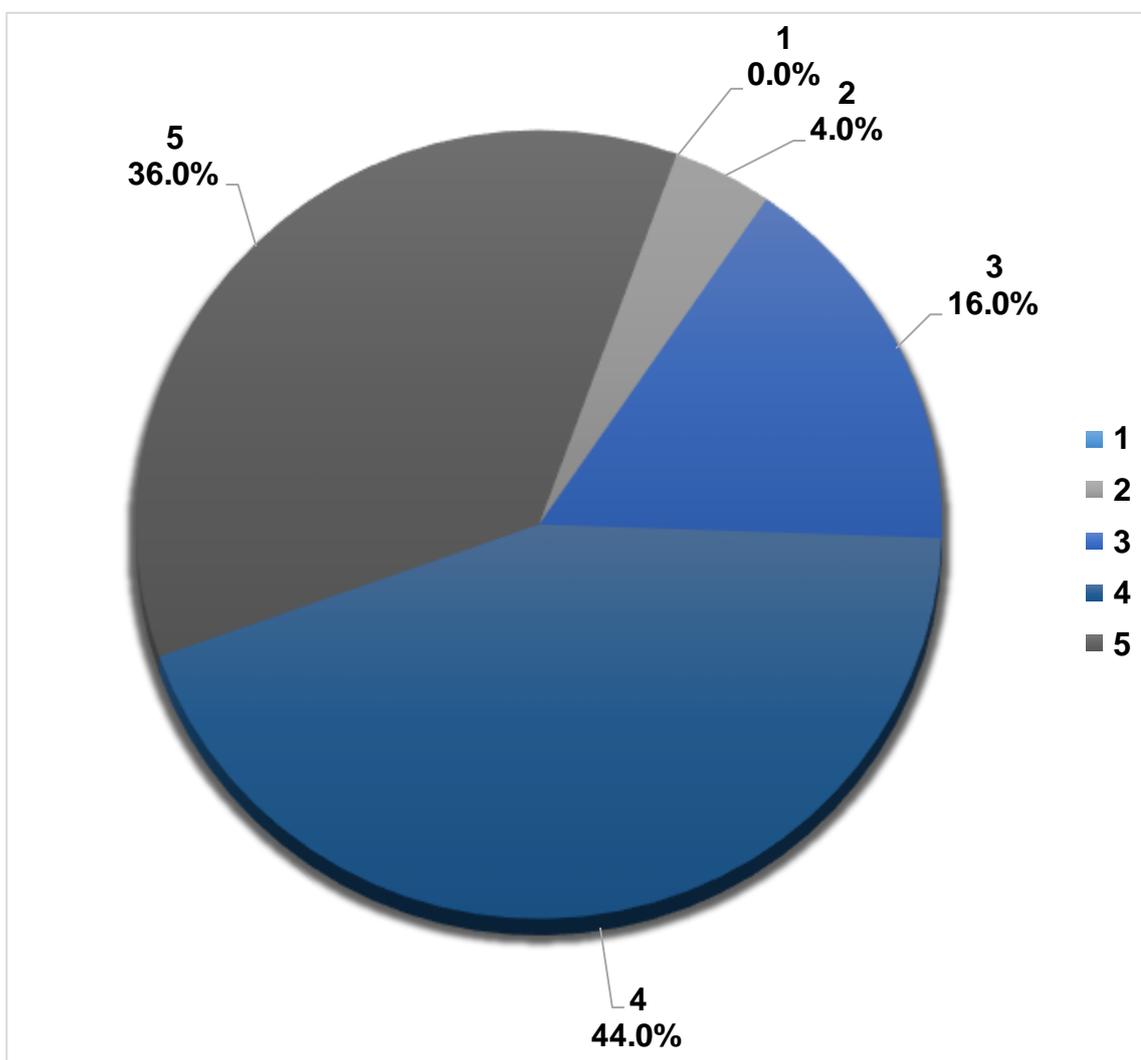
**Pregunta 6.1** ¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes oportunamente?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	12.0%	32.0%	32.0%	12.0%	12.0%
Encuestados	3	8	8	3	3

**Figura 37.** Gráfica que representa si el personal considera que su jefe atiende sus dudas e inquietudes oportunamente en la Dirección de Participación Social

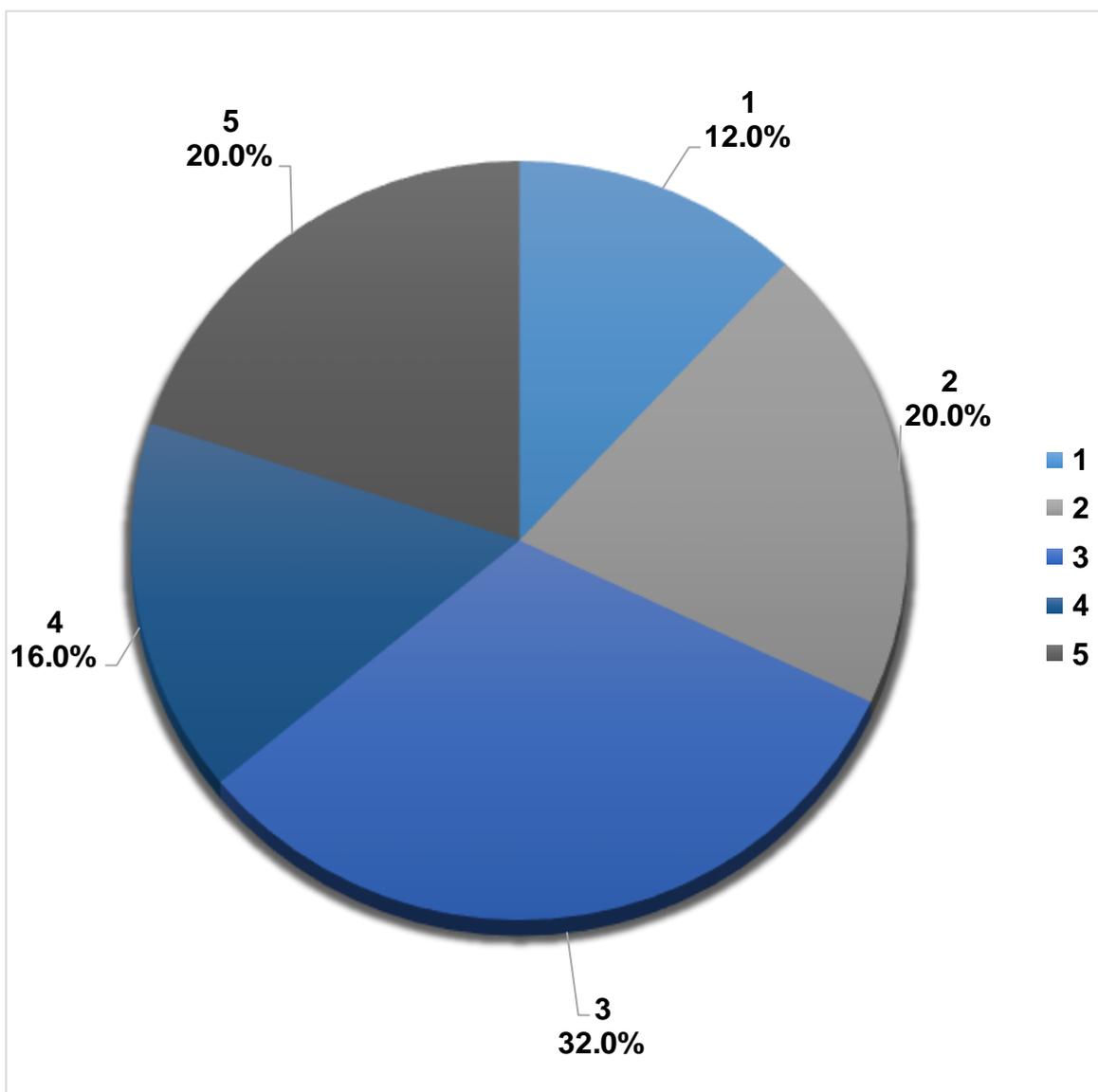
**Pregunta 6.2** ¿Usted está de acuerdo que su trabajo sea supervisado?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
<b>Escala</b>	5	4	3	2	1
<b>Porcentaje</b>	36.0%	44.0%	16.0%	4.0%	0.0%
<b>Encuestados</b>	9	11	4	1	0

**Figura 38.** Gráfica que representa si el personal está de acuerdo que su trabajo sea supervisado en la Dirección de Participación Social

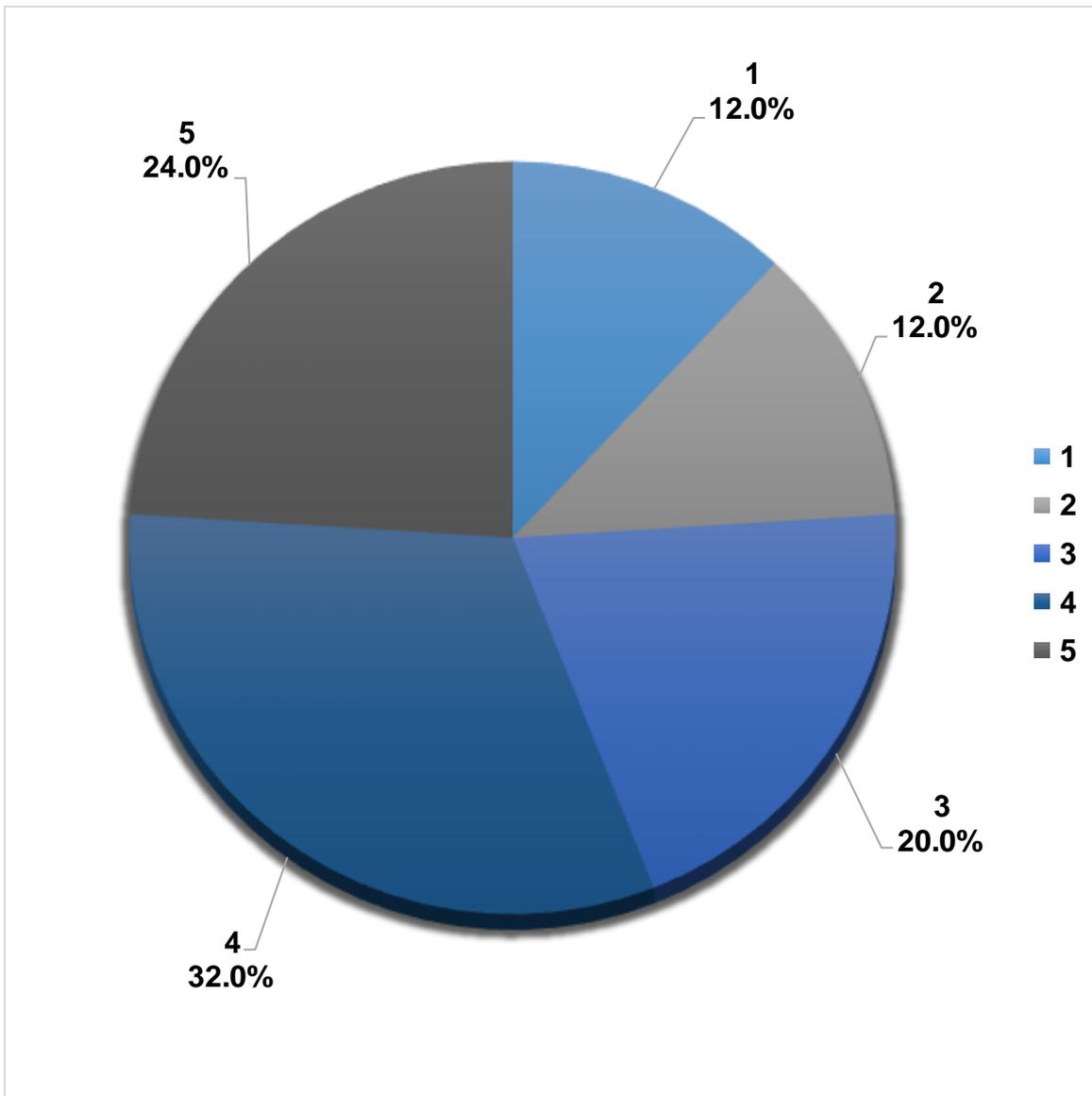
**Pregunta 6.3** ¿Su jefe solamente le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
<b>Escala</b>	5	4	3	2	1
<b>Porcentaje</b>	20.0%	16.0%	32.0%	20.0%	12.0%
<b>Encuestados</b>	5	4	8	5	3

**Figura 39.** Gráfica que representa si el personal solamente se queda tiempo adicional cuando es necesario en la Dirección de Participación Social

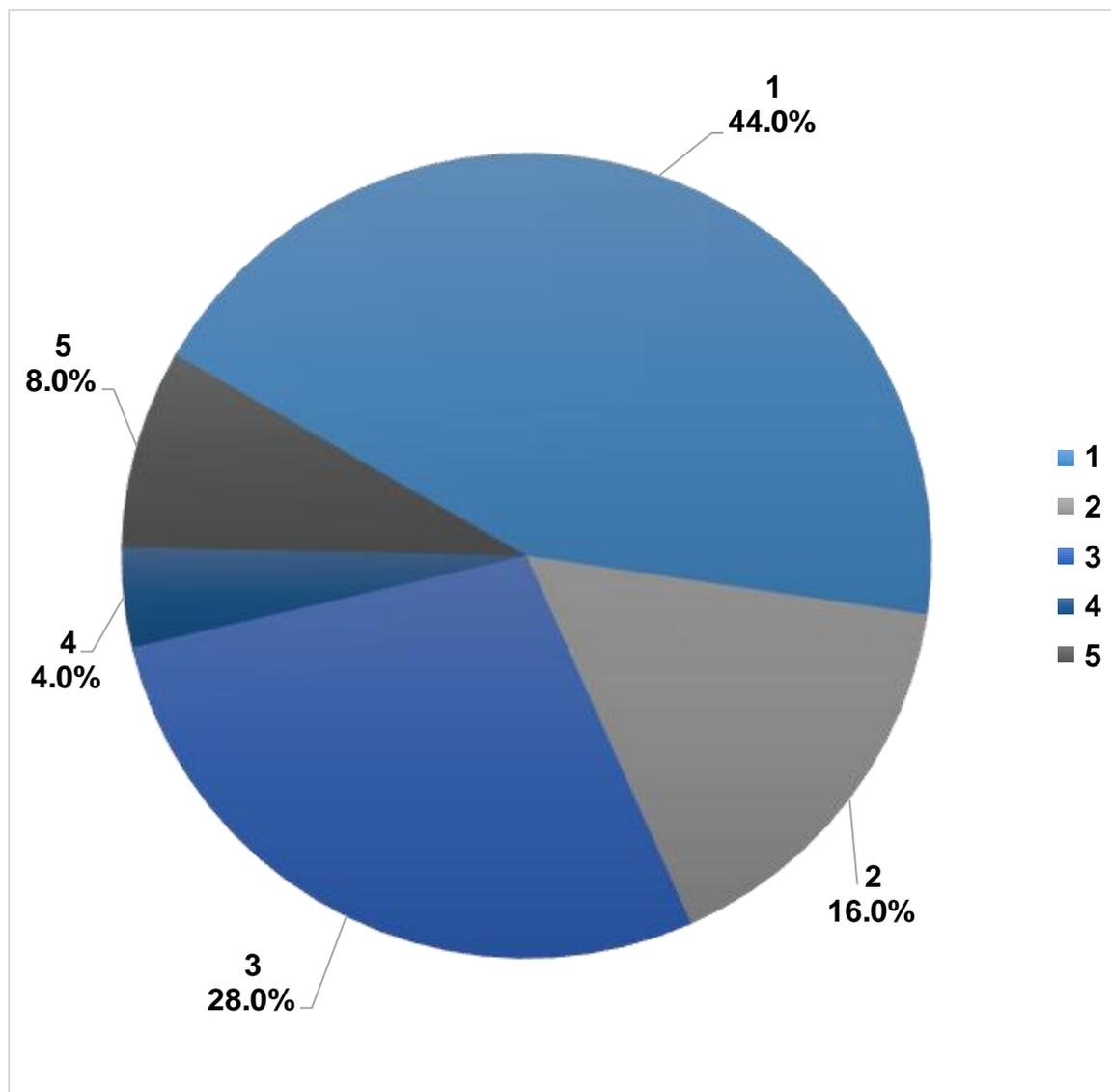
**Pregunta 6.4** ¿Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	24.0%	32.0%	20.0%	12.0%	12.0%
Encuestados	6	8	5	3	3

**Figura 40.** Gráfica que representa si el personal de la Dirección de Participación Social considera que su jefe le apoya en la solución de problemas

**Pregunta 6.5** ¿A menudo su jefe le exige que cumpla con sus tareas de acuerdo con los parámetros establecidos?



	Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca
Escala	5	4	3	2	1
Porcentaje	8.0%	4.0%	28.0%	16.0%	44.0%
Encuestados	2	1	7	4	11

**Figura 41.** Gráfica que representa si el jefe a menudo le exige al personal de la Dirección de Participación Social que cumpla con sus tareas de acuerdo con los parámetros establecidos

Se examinaron las 25 encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Participación Social y se analizaron las respuestas relacionadas con la sexta variable de investigación, **control**, arrojando los siguientes resultados:

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que casi siempre su jefe atiende sus dudas e inquietudes; el 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que algunas veces; el 12.0% que equivale 3 encuestados opinó que siempre; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que muy pocas veces, y el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que nunca. **(Pregunta 6.1, Figura 41)**

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar de acuerdo que su trabajo sea supervisado; el 36.0% que equivale a 9 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que algunas veces, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó estar en desacuerdo. **(Pregunta 6.2, Figura 42)**

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que algunas veces su jefe solamente les pide que se queden tiempo adicional cuando es necesario; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó estar totalmente de acuerdo; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que muy pocas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó estar de acuerdo, y el 12% que equivale a 3 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo. **(Pregunta 6.3, Figura 43)**

El 32.0% que equivale a 8 encuestados opinó que casi siempre su jefe les apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo; el 24.0% que equivale a 6 encuestados opinó que siempre; el 20.0% que equivale a 5 encuestados opinó que algunas veces; el 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que muy pocas veces, y 12.0% que equivale a 3 encuestados opinó que nunca. **(Pregunta 6.4, Figura 44)**

El 44.0% que equivale a 11 encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo contar con un jefe que a menudo les exija que cumpla con sus tareas de

acuerdo a los parámetros establecidos; el 28.0% que equivale a 7 encuestados opinó que algunas veces; el 16.0% que equivale a 4 encuestados opinó que muy pocas veces; el 8.0% que equivale a 2 encuestados opinó que siempre, y el 4.0% que equivale a 1 encuestado opinó que casi siempre. (**Pregunta 6.5, Figura 45**)

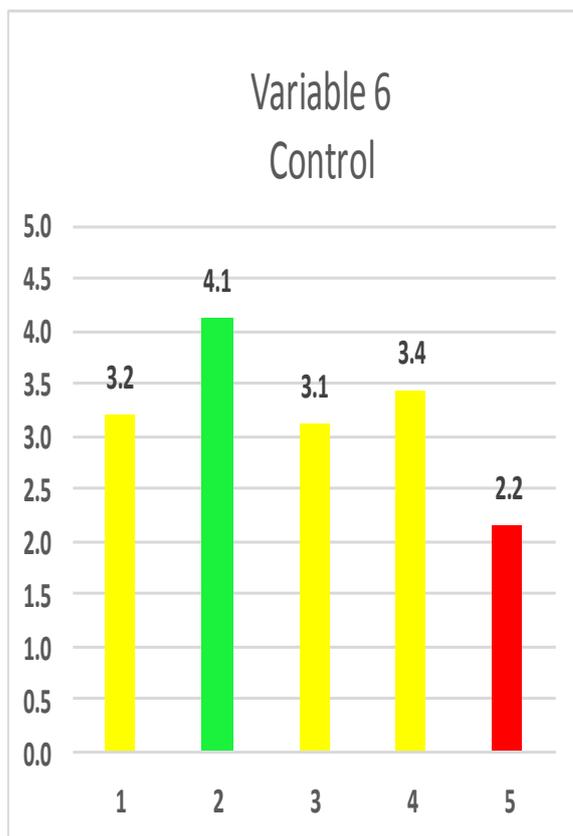
## PROMEDIO GLOBAL DEL ASPECTO CONTROL

A continuación se visualiza el promedio global de cada una de las preguntas relacionadas con la variable 6, control, así como la calificación dada de acuerdo a la homologación de criterios de la Alta Dirección y con base en el sistema Likert, estos son los siguientes:

De 1 a 2.9 requiere de una acción correctiva (RAC) ■

De 3 a 4 requiere de una acción preventiva (RAP) ■

De 4.1 a 5 solo requiere de mejora continua (con proyecto documentado) ■



- 1 ¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes oportunamente?
- 2 ¿Usted está de acuerdo que su trabajo sea supervisado?
- 3 ¿Su jefe solamente le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?
- 4 ¿Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo?
- 5 ¿A menudo su jefe le exige que cumpla con sus tareas de acuerdo con los parámetros establecidos?

**Figura 42.** Promedio global de las preguntas relacionadas con el aspecto control

## VII. PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES

En el transcurso de esta investigación se encontraron algunas limitaciones, una de ellas fue que el director no autorizó la aplicación de las encuestas dentro de las instalaciones por la delicadeza del tema abordado en las mismas, por lo que se tuvo la necesidad de esperar a que el personal saliera de dicho lugar para poder realizar la encuesta. Cabe mencionar que no se pudo concluir el trabajo de campo en un solo día ya que a la hora de la salida lo que el personal deseaba era irse a descansar. De igual manera algunos de ellos se negaban a contestar ya que tenían dudas e inquietudes acerca de la privacidad del cuestionario a lo que se les informó que las respuestas, que de manera voluntaria nos proporcionaran, serían tratadas de manera confidencial y sin ningún otro afán de por medio.

## VIII. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS

Las competencias que se aplicaron y desarrollaron en este trabajo de investigación fueron vistas con anterioridad en la materia de Probabilidad y Estadística Descriptiva correspondiente al III trimestre de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial.

### **Competencias específicas**

- Capacidad para desarrollar el proceso de recopilación, presentación y análisis de información, formulando conclusiones, interrelacionando datos y alternativas de evaluación.
- Capacidad para interpretar estadísticas y parámetros en muestras y poblaciones para evaluar con niveles de confianza estadística variables.
- Habilidad para utilizar los métodos de cálculo de probabilidades para caracterizar y pronosticar el comportamiento de los datos que pueda proporcionarle una población o una situación dentro del entorno al analizar una muestra.
- Habilidad para manejar software estadístico que permita verificar los cálculos analíticos.

## **IX. CONCLUSIONES**

Con base en los resultados anteriores se concluye considerando los diversos factores analizados, mismos que se relacionan a continuación:

### **Condiciones Físicas**

Se concluye que para la mayoría del personal de la Dirección de Participación Social el ambiente físico de su oficina no ejerce efectos en el desempeño y actitudes en ellos para la realización de sus actividades y objetivos, ya que el análisis arrojó que la temperatura e iluminación con la que cuentan en sus oficinas cae dentro del rango aceptable en las normas (NOM-025-STPS-2008 y NOM-015-STPS-2001), por otro lado se analizó que el diseño del espacio de trabajo es el adecuado y las herramientas con las que cuentan son las necesarias para la realización de sus actividades. (*Figura 12*)

(Chiavenato, Idalberto, 1999) este autor nos señala que las condiciones ambientales de trabajo Iluminación, temperatura, ruido son variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

### **Liderazgo**

La mayoría del personal de la Dirección de Participación Social no reconoce liderazgo alguno en su jefe ya que este no les inspira confianza a la hora de solicitarle ayuda para la realización de sus actividades, ni tampoco cuenta con iniciativa propia para guiar y dirigir al grupo hacia un propósito o una causa común, esto se debe a que constantemente se le tiene que decir o recordar que hacer para resolver algún problema que se presenta en la dirección. Por lo que se concluye que la falta de liderazgo en el jefe podría afectar la productividad, motivación y la moral del personal de dicha dirección. (*Figura 18*)

El estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y éste, a su vez lo hará sobre la creatividad y productividad. (Miguel Ríos Ojeda, 2010)

## **Comunicación**

La mayoría del personal de la Dirección de Participación Social se ve influido positivamente por los niveles de comunicación, ya que reciben información de manera clara y oportuna para la realización de sus actividades, les comunican las formas de trabajo, las políticas y resuelven sus desacuerdos de manera respetuosa e inmediata. Por lo que se concluye que existe un buen canal de comunicación entre jefe y compañeros. *(Figura 24)*

(Horacio Andrade, 2005) este autor señala que la comunicación es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

## **Apoyo y Cooperación**

Se concluye que la mayoría del personal de la Dirección de Participación Social presenta rasgos de comportamiento de colaboración de tipo formal, por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo, en función de los objetivos comunes de la dirección, se evidencia que tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda cuando tienen carga excesiva de trabajo por lo que se identifica que los procesos de interacción expresados por el apoyo entre las personas son percibidos como plenamente satisfactorios, sin embargo una minoría considera que no trabaja en equipo con su jefe y compañeros. *(Figura 30)*

## **Motivación**

El grado de motivación en el personal de la Dirección de Participación Social es deficiente, lo que provoca un bajo rendimiento en el desempeño y realización de actividades afectando la calidad del trabajo además, de la rotación del personal en busca de nuevas oportunidades en cuanto a remuneración o que su trabajo sea por el reconocimiento de un mando superior a través de un incentivo no premisamente económico si no motivador. *(Figura 36)*

(Chiavenato, 2002) Explica que la motivación laboral “Es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales”

## **Control**

La mayoría del personal de la Dirección de Participación Social concuerda con la forma y frecuencia con la que se ejecuta la función de control, ya que consideran ideal el proceso de supervisión y seguimiento en forma conjunta por parte de jefes y empleados, sin embargo a una minoría les incomoda que su trabajo sea supervisado y que su jefe les exija que cumplan con los parámetros establecidos por la dirección. Por lo que se concluye que la totalidad de los empleados está de acuerdo con que su jefe haga seguimiento y supervisión al trabajo que realizan con la finalidad de dar cumplimiento y alcanzar los estándares de calidad de dicha dirección. *(Figura 40)*

## **X. RECOMENDACIONES**

### **Condiciones Físicas**

- a) Acción preventiva para desarrollar un plan de mejora continua mediante la metodología Círculo de Deming (Planear, ejecutar, verificar y actuar) que involucren el ambiente físico de trabajo (temperatura, iluminación, ruido, calidad del aire) y el diseño del lugar de trabajo (tamaño, distribución y privacidad).
  
- b) Interesar y comunicar a toda la estructura sobre la existencia de la norma o normas oficiales mexicanas de Seguridad y Salud en el Trabajo mediante folletos.
  
- c) Capacitar a los trabajadores sobre la prevención de riesgos y la atención a emergencias mediante simulacros.

### **Liderazgo**

Desarrollar o fortalecer prácticas efectivas de liderazgo, orientadas a dirigir el trabajo en equipo, así como guiar e inspirar a cada uno de los trabajadores para el logro de sus tareas y objetivos aplicando talleres o cursos de motivación.

### **Comunicación**

Diseñar técnicas para mejorar o mantener las relaciones interpersonales reforzando los canales de comunicación logrando con ello tener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, procesos, tareas, desempeño y resultado.

## **Apoyo y Cooperación**

Técnicas para desarrollar y fomentar relaciones interpersonales satisfactorias, alcanzando un ambiente positivo que influya en el nivel de satisfacción, logrando resultados y creando un ambiente de confianza entre las personas y hacia la organización.

## **Motivación**

Ejecutar acciones de capacitación para satisfacer necesidades de reconocimiento logrando reforzar acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

## **Control**

Fortalecimiento al sistema de control de procesos y seguimiento de tareas o actividades en forma conjunta, por parte de jefes y empleados.

## XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carlos Eduardo Méndez Álvarez. (2006). Clima organizacional en Colombia: EL IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Horacio Andrade. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana.
- José Tejada Fernández, Vicente Giménez Marín, Federico Gan Bustos, Guillermo Viladot Voegeli, Manuel Fandos Garrido, Ángel Pio González Soto, José Miguel Jiménez González. (2007). Formación de formadores, Volumen 2. Editorial Paraninfo.
- Luis del Pulgar Rodríguez. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. ESIC Editorial.
- Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Univ Pontifica Comillas.
- Miguel Ríos Ojeda. (2010). Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 258.

## XII. ANEXOS

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el ambiente de trabajo.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo y serán tratadas de manera confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto.

Por lo anterior, le pido que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión; la escala es la siguiente:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo o Siempre	De acuerdo o Casi siempre	Indiferente o Algunas veces	En desacuerdo o Muy pocas veces	Totalmente en desacuerdo o Nunca

	PREGUNTA	N° ESCALA				
		5	4	3	2	1
<b>TEMA 1:</b>	<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>					
1.1	¿El espacio físico donde realiza sus actividades es el adecuado?					
1.2	¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo?					
1.3	¿Las herramientas y maquinas son actualizadas constantemente para la realización de sus deberes?					
1.4	¿Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de su trabajo?					
1.5	¿Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de su trabajo?					
1.6	¿Usted siente seguridad física en su área de trabajo a la hora de desempeñar sus actividades?					
<b>TEMA 2:</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
2.1	¿Su jefe es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer?					
2.2	¿Su jefe tiene visión y usted suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación?					
2.3	¿Su jefe lo guía todo el tiempo en su desempeño laboral?					

2.4	¿Considera usted que su jefe es un buen líder?					
2.5	¿Su jefe se preocupa porque entiendan bien su trabajo?					
<b>TEMA 3:</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
3.1	¿Usted considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?					
3.2	¿Usted recibe de forma oportuna la información que requiere para su trabajo?					
3.3	¿Su jefe le comunica las políticas y forma de trabajo de su área?					
3.4	¿Cuándo usted tiene desacuerdos con sus compañeros, estos son resueltos de manera inmediata y respetuosa?					
3.5	¿Considera que usted y sus compañeros tienen un buen canal de comunicación con su jefe?					
<b>TEMA 4:</b>	<b>APOYO Y COOPERACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4.1	¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicita?					
4.2	¿A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?					
4.3	¿Considera usted que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?					
4.4	¿Cuándo algún compañero tiene carga excesiva de trabajo usted le brinda apoyo?					
4.5	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
<b>TEMA 5:</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5.1	La remuneración que percibe usted ¿responde al trabajo que realiza?					
5.2	¿Usted cuenta con un incentivo y/o reconocimiento (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), cuando realiza bien su trabajo?					
5.3	¿Considera que su trabajo es monótono, aburrido y repetitivo?					

5.4	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
5.5	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
<b>TEMA 6:</b>	<b>CONTROL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6.1	¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes oportunamente?					
6.2	¿Usted está de acuerdo que su trabajo sea supervisado?					
6.3	¿Su jefe solamente le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?					
6.4	¿Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo?					
6.5	¿A menudo su jefe le exige que cumpla con sus tareas de acuerdo con los parámetros establecidos?					

¿Usted que aria para mejorar el ambiente de trabajo en su departamento?

---



---



---



---



---

¿Algún otro comentario que me quisiera compartir?

---



---



---



---



---

**¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!**