

Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de la Zona Maya

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.253.

**Informe Técnico de Residencia Profesional
Que presenta el C.
FERMIN ALBERTO PEREZ BAENA**

N° de Control 12870061

**Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial
Asesor Interno: Lic. Hernández Martínez Timoteo**

Juan Sarabia, Quintana Roo

Enero 2017

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTION EMPRESARIAL, **Fermin Alberto Pérez Baena**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por el asesor interno LIC. Hernández Martínez Timoteo, el asesor externo el: LIC. José Adolfo Monforte Arceo, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado: CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE BACHILLERATO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No253, 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.

ATENTAMENTE

Asesor Interno



Lic. Hernández Martínez Timoteo

Asesor Externo



Lic. José Adolfo Monforte Arceo

Juan Sarabia, Quintana Roo, diciembre, 2016.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa Yesenia Guadalupe Rosales Chab, por ser mi motor y apoyarme hasta el ultimo momento de mi carrera.

A mis maestro y asesores el Lic. Timoteo Hernandez Martínez y Lic. José Adolfo Monforte Arceo, por toda la ayuda que me brindaron en la realizacion de este proyecto

INDICE

INDICE DE CUADROS	iii
INDICE DE FIGURAS.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR DONDE PARTICIPO.....	5
3.1 CREACIÓN DEL CBTIS No 253	5
3.2 Cobertura	6
3.3 Matrícula.....	6
3.4 Carreras técnicas ofertadas	6
3.5 Plantilla laboral.....	7
3.6 Organigrama.....	8
3.7 Ubicación.....	9
3.8 Aspectos administrativos.....	10
V. PROBLEMAS A RESOLVER.....	12
VI. ALCANCES Y LIMITACIONES	13
VII. MARCO TEÓRICO.....	17
7.1 La organizaciones como sistemas abierto.	17
7.2 Definición de clima organizacional.....	17
7.3 Teoría del clima organizacional de Likert	19
7.4 Tipos de liderazgo de Likert.....	21
7.4.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador	21
7.4.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II- autoritarismo paternalista.....	21
7.4.3 Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo.....	22
7.4.4 Clima de tipo participativo: sistema IV – participación en grupo.....	22
7.5 Dimensiones relevantes del clima organizacional.	23
7.5.1 Condiciones de trabajo.....	23
7.5.2 Cooperación	24
7.5.3 Supervisión.....	24
7.5.4 Condiciones físicas de trabajo.....	25
7.5.5 Satisfacción en el trabajo	25

7.6 Criterios de calificación	26
7.6.1 Acciones Correctiva	26
7.6.2 Acciones Preventiva.....	27
7.6.3 Excelente ambiente laboral.....	27
VIII. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	28
8.1 Tipo de estudio.....	28
8.2 Universo de estudio	29
8.2.1 Planteamiento del problema	29
8.2.2 Recopilación de información documental útil.....	29
8.2.3 Aplicación del test.....	29
8.2.4 Concentración de la información.....	30
8.2.5 Análisis de la información recopilada	30
8.2.6 Elaboración de las propuestas y conclusiones.....	30
IX. RESULTADOS	31
X. CONCLUSIONES	40
XI. RECOMENDACIONES	42
XII. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
XIII. ANEXOS	46

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Plantilla laboral.....	7
CUADRO 2: Semáforo de acción.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 : MACRO LOCALIZACIÓN DE LA CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIO NO.253 CD. CHETUMAL Q ROO.	9
FIGURA 2: MICRO LOCALIZACIÓN DE LA CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIO NO.253	9
FIGURA 3: PROMEDIO GENERAL, POR CADA DIMENSIÓN.	31
FIGURA 4: PROMEDIO GENERAL, POR PREGUNTA, DE LA DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO.....	32
FIGURA 5: PROMEDIO GENERAL, POR PREGUNTA, DE LA DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN ...	33
FIGURA 6: PROMEDIO GENERAL, POR PREGUNTAS, DE LA DIMENSIÓN DE SUPERVISIÓN. .	34
FIGURA 7: PROMEDIO GENERAL, POR PREGUNTAS, DE LA DIMENSIÓN DE CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.	35
FIGURA 8: PROMEDIO GENERAL, POR PREGUNTAS, DE LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	36

I. INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época de competitividad en el orden laboral. Por tanto, el desarrollo de las capacidades personales e interpersonales en un ambiente que genere un alto grado de autoestima, hará que las personas puedan destacarse en la actividad que realicen. Posibilitando, un gran sentido de autorrealización, que va no solo en beneficio económico, sino, en un mejor desempeño y un mejoramiento de las relaciones laborales en todos sus elementos. Se propicia de esta manera, el camino de la excelencia. Aunque el camino de la excelencia sea largo y bastante inclinado. Un ambiente armónico, lo impulsara a lograr objetivos y a sentir bien dentro de su grupo de trabajo. La forma de ver las cosas, el desenvolvimiento acorde, las decisiones acertadas, harán que la personas se sientan útil, participativa y ocupando un lugar destacado en la organización.

La presente investigación surge de la necesidad de conocer la problemática que se representa en relación al ambiente laboral que existe en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios No.253, Ubicado en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, hago mención que en la institución no hay evidencia documental acerca del ambiente organizacional, esto propicia que, el trabajo se lleve a cabo de forma profesional.

Lo anterior se realizará para desarrollar el trabajo con la finalidad de conocer de forma objetiva el ambiente y poder realizar las mejoras necesarias con las bases indicadas.

Se ha percibido de manera subjetiva que la actitud del personal que labora en dicha institución carece de características conductuales que favorecen un ambiente armónico, el trabajo y el desarrollo del personal puede mejorar significativamente sin importar quien sea responsable de la institución, por ello es importante orientar el presente trabajo en el rumbo de la objetividad y con ello obtener resultados que brinden elementos para confirmar la o las hipótesis existentes.

Cuando un cliente percibe un ambiente tenso donde hay poca armonía y llega a tener una experiencia desagradable, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causa de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en la escuela una persona tuvo una mala experiencia con un profesor o personal administrativo, la reacción inmediata sería “Los empleados de esta escuela son pésimos”, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en ella, puede pensar que hay malos vicios que no han sido tratados por las autoridades, que el personal se niega aceptar nuevas propuestas de trabajo, afectando de una manera nuestra imagen no solo institucional y laboral sino también personal, recordemos que somos funcionarios públicos y debemos servir con gran sentido de amabilidad a nuestra comunidad por esto es importante identificar las causas que origina un ambiente laboral armónico, ya sea en organizaciones públicas o privadas.

II. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de realizar la presente investigación es, diagnosticar el ambiente laboral que predomina en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicio No.253 de la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Se ha encontrado que las empresas que tienen un ambiente armónico de trabajo son más productivas y sobresalen en su labor, tanto los directivos como su personal en general se benefician del entorno laboral, 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.

Luego de la firma la promulgación de la reforma constitucional en materia educativa, y su entrada en vigor el 20 de mayo de 2014 por parte del presidente de la República, Enrique Peña Nieto, esta reestructuración trajo grandes cambios en la reforma de trabajo y organización tanto del personal docente como administrativos, es por ello que creemos conveniente realizar un diagnóstico de clima organizacional, ya que la percepción de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo determina su propio comportamiento dentro de la organización, influyendo directamente en su desempeño y consecuentemente en la productividad.

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar su ambiente interno y sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que poder mejorar el ambiente

organizacional es necesario como primer paso, hacer un diagnóstico de dicho ambiente.

III. CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR DONDE PARTICIPO

3.1 CREACIÓN DEL CBTIS No 253

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 253, nace el 1 de julio del año 1993, el entonces Dr. Raúl Talan Ramírez, Subsecretario de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT), es invitado en mayo de 1993 por el Ing. Mario Villanueva Madrid, Gobernador Constitucional del Estado de Quintana Roo, para realizar una visita a todo el Sistema Tecnológico del Estado de Quintana Roo, en el cual se realizó una visita al plantel Centro Tecnológico del Mar No.10 CETMAR No.10 y se observó una baja matrícula en dicho plantel, y además que cuentan con instalaciones muy amplias y privilegiadas, frente al Boulevard Bahía, se toma la decisión de cerrar el CETMAR No.10 y abrir en su lugar otro CBTIS; toda vez que el CBTIS 214 estaba bien posicionado en Chetumal y su demanda rebasaba su capacidad. Se instruyó en ese momento, la redistribución de carreras al Ing. Raúl González Apaolaza, Director General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y al C.P. Miguel Ángel Partida Oriel García, Coordinador Estatal de la DGETI. Y Por primera vez a nivel nacional se autoriza la transferencia de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros del CET MAR No. 10 al CBTIS No. 253, quedando escrito en la historia de nuestro ahora estado libre y soberano de Quintana Roo.

En esta casa de estudios desde su fundación en 1993, hasta la presente fecha han emanado profesionistas y personas capacitadas con oficio y conocimiento necesarios para darle sustento a sus familias, crecer personalmente y contribuir al crecimiento y desarrollo de la región en los ámbitos diversos en los cuales han encontrado con base a la educación recibida, sus habilidades y aptitudes un espacio donde han podido desenvolverse cabalmente.

En las generaciones más actuales encontramos que, así como, algunos no continúan superándose académicamente y se integran al sector laboral, otros continúan sus estudios académicos en busca de un bienestar adaptados a las nuevas exigencias del mundo globalizado y de México en las diferentes escuelas que ofrecen una competitiva oferta educativa en el municipio y el estado.

3.2 Cobertura

El C BT I S No.253, ofrece los servicios de Bachillerato Tecnológico a la sociedad de la Cd. De Chetumal del Mpio. de Othon P. Blanco en el Estado de Quintana Roo.

3.3 Matrícula.

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios No.253 cuenta con una plantilla estudiantil de 1340 alumnos distribuidos, en los turnos matutino y vespertino.

3.4 Carreras técnicas ofertadas

- Actualmente cuenta con 4 carreras técnicas estas son
- Preparación de Alimentos y Bebidas
- Programación
- Laboratorio clínico
- Administración de Recursos Humanos

3.5 Plantilla laboral.

El C B T I S No.253 es una institución educativa de nivel Bachillerato Tecnológico con una plantilla laboral distribuida de la siguiente manera:

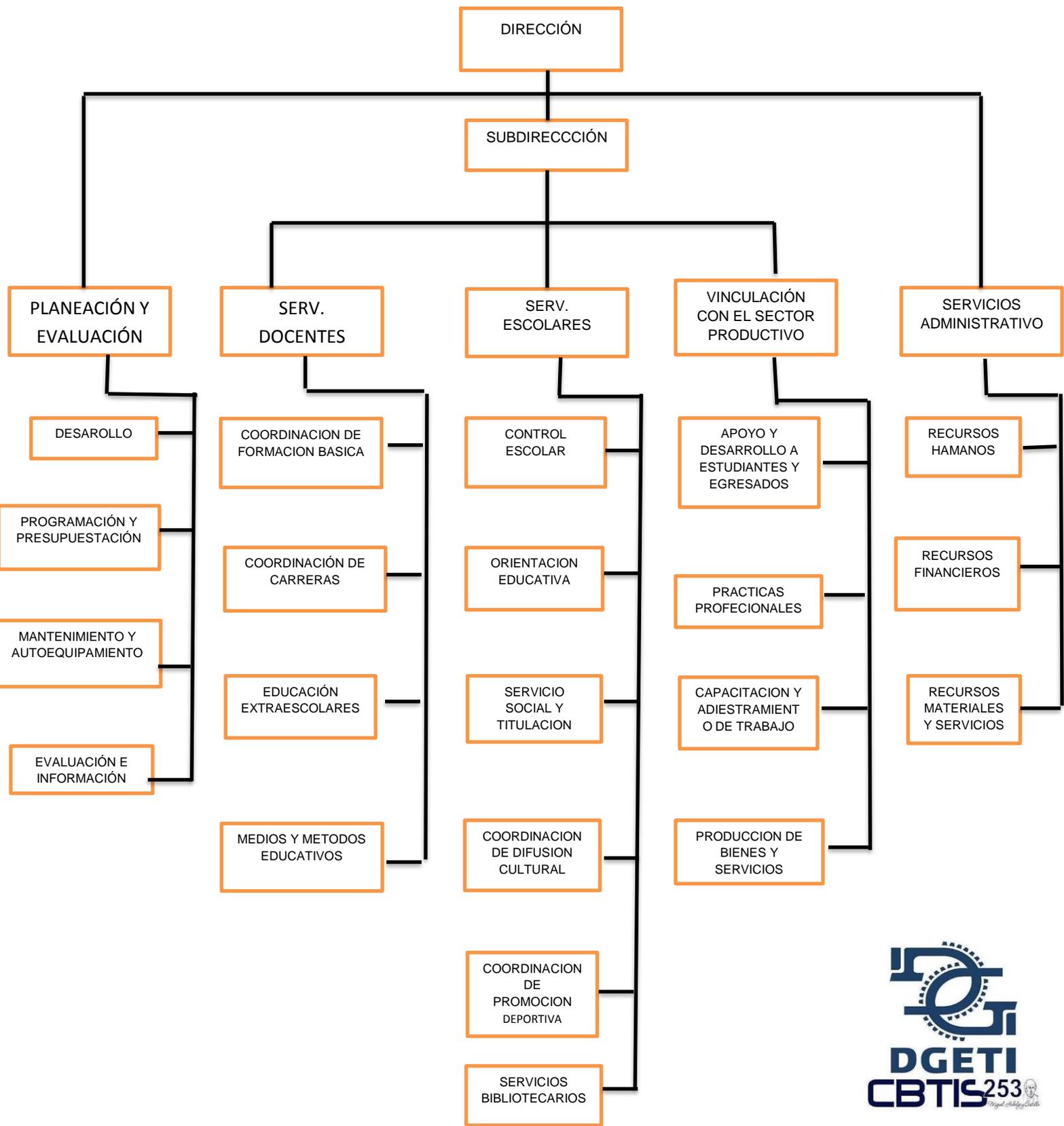
Docente	52
Administrativos	29

Personal total con que cuenta hasta el momento la escuela:81 empleados

Director	1
subdirectora	1

El caso de la subdirección corresponde a ambos turnos

3.6 Organigrama



3.7 Ubicación



Figura 1 : Macro localización de la Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio no.253 cd. Chetumal Q Roo.

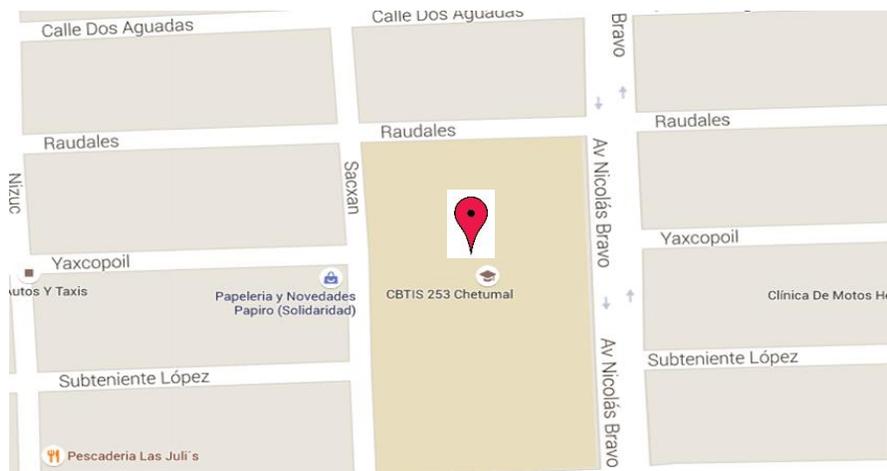


Figura 2: Micro localización de la Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio no.253

3.8 Aspectos administrativos

En la presente investigación se evaluará el clima organizacional existente en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No.253 “ Miguel Hidalgo y Costilla”, para recabar información que nos permita conocer las características de éste, nuestra investigación se limitará al levantamiento de un diagnóstico, de tal manera que podamos ofrecer información a las autoridades sobre la situación del clima laboral al interior de la Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253

Por medio de un estudio descriptivo analizaremos cómo es y cómo se manifiesta el clima laboral en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253

La investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto y el cual permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera que la información obtenida brinde un panorama amplio y enriquecedor del clima organizacional en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253.

Al realizar un diagnóstico de clima organizacional las autoridades educativas contarán con información cualitativas y cuantitativas que les permita conocer las características y dimensiones más relevantes que determinan el ambiente laboral en la organización.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico general sobre el clima laboral del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253 de la ciudad de Chetumal, detectando fortalezas, así como áreas de oportunidades y brindar información para que se genere estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.

4.2 Objetivos específicos

- Detectar fortalezas y áreas de oportunidad en base al diagnóstico que se llevará a cabo en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicio No.253
- Elaborar las recomendaciones correspondientes derivadas del diagnóstico previo a cerca del clima laboral existente en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicio No.253
- Proponer que el procedimiento aplicado más adelante se complete con la implementación de la certificación ISO 9001-2008 del sistema de gestión de calidad.

V. PROBLEMAS A RESOLVER

En toda organización existen situaciones que desconciertas, pero también, existen otras que motivan al capital humano, pero en este trabajo de investigación científica, nos ocupa el tema del origen desconcertador que origina desidia y permea la armonía en el clima laboral, esto se ha aplicado en varias ocasiones en dicha organización, pero nunca en ella se había llevado a cabo un estudio que brinde resultados técnicos contundente sobre si el clima laboral presenta deficiencias.

Por lo anterior me es grato abordar la problemática del clima laboral en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253. – ya que formo parte de ella-, ´para detectar debilidades y aplicar posteriormente a este estudio las estrategias correspondientes para mejorar el ambiente laboral, y así iniciar el rumbo hacia la mejora continua en la organización y posicionarnos como una de las mejores instituciones públicas en el estado y la mejor elección educativa para nuestra sociedad.

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación es aplicarlo a todo el personal del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253. desde la determinación hasta la gestión del ambiente laboral.

Las limitaciones serán observadas según el tiempo y la disposición que presenten las autoridades del plantel ante la aplicación por primera vez de este tipo de trabajo en la institución.

6.1 Alcances

En la encuesta realizada se encontraron los siguientes hallazgos según la ponderación Likert donde se indica que tipo de acción se deben tomar.

En la dimensión de condiciones de trabajo encontramos una ponderación general de 3.51 de 5 lo que sugiere la aplicación de medidas preventivas con el fin de evitar que esta caiga a índices menores y esta dimensión se vea afectada gravemente.

Con una ponderación de 4.0 de 5 el personal del CBTIS No.253 "Miguel Hidalgo y Costilla" reconoce tener definidas claramente las funciones de su puesto. Pero se ha encontrado con una ponderación inferior y que indica una medida correctiva, que la carga de trabajo que hago es mayor a los de mis compañeros lo que sugiere una medida correctiva y de concientización para el personal y evitar descender a niveles críticos.

En la dimensión de cooperación se obtuvo una ponderación general de 3.09 de 5, lo que sugiere según la escala la aplicación de medidas preventivas, aunque se encuentra muy cerca de los parámetros de satisfacción.

Debemos elaborar un proyecto o un plan de mejora. Ya que la cooperación es uno de los valores más elementales y fundamentales en un centro de trabajo por lo que es importante no descuidar este, así como, ninguno de los aspectos mencionados.

Tenemos dentro de esta dimensión con una ponderación de 2.4 de 5 que la relación entre el personal de los departamentos no es buena lo que refleja una ponderación mala que amerita acciones correctivas para no caer en conflictos y deficiencias. También se ha detectado que el personal no considera que puede trabajar en equipo en su área de trabajo lo que deja ver la disposición del mismo.

En la dimensión de supervisión se observa una ponderación media con 3.24 de 5 lo cual indica que son necesarias medidas preventivas en este indicador laboral, por lo que se hace necesario emprender acciones tendientes a elevar los aspectos que se mencionan a continuación.

Con una ponderación de 3.5 de 5 el personal manifiesta sentirse respetado por su jefe y con 3.3 de 5 el personal menciona sentirse diferente en que su trabajo sea supervisado, en ambos casos los indicadores nos revelan que la mejora continua no debe de reflejarse, aunque los números sean buenos estos aspectos pueden mejorar y con ello alcanzar una mejora en las relaciones y el ambiente laboral de la organización.

Las condiciones físicas generales del plantel se ubican en una escala de 3.49 de 5 lo que sugiere acciones preventivas por parte de la administración para evitar y corregir deficiencias en algunos aspectos relevantes en las tareas cotidianas del personal. El personal del plantel sugiere prevenir que la productividad y el aprovechamiento escolar de los alumnos se vean amenazados por los niveles de temperatura en el área de trabajo.

En la última parte y no la menos o la más importante se encuentra una calificación general de la dimensión de 3.08 una de las más bajas entre las dimensiones evaluadas, la ponderación también indica como en los casos anteriores, la aplicación de medidas preventivas para evitar todo colapso en la estructura organizacional de la institución. Cabe mencionar que las dimensiones de las que se habló son aspectos importantes para el análisis y diagnóstico del ambiente laboral en los centros de trabajo.

6.2 Limitaciones

las limitaciones detectadas en el presente trabajo de residencia profesional realizado en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253.” Miguel Hidalgo y Costilla” sobre diagnóstico del ambiente laboral se encuentran las siguientes:

- Se autorizó el espacio necesario para la aplicación de las encuestas al personal del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253.para conocer el ambiente laboral que prevalece en la institución.

- Existió disposición por parte del personal en contestar las encuestas para detectar el clima laboral.

- Después de haber recibido las encuestas por parte del personal de Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253. “Miguel Hidalgo y Costilla” estos nos respondieron en tiempo y forma, ocasionando atrasos en la recopilación y procesamientos de datos, generando un atraso en los planeados.

VII. MARCO TEÓRICO

7.1 La organizaciones como sistemas abierto.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo, ni existente en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea (Chiavenato, 1992)

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999)

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas o reconstruidas para lograr objetivos específicos. (Chiavenato, 1992),

7.2 Definición de clima organizacional.

Como se ha mencionado: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejorar en el servicio ofreciendo, por medio de estrategias internas. El realizar un

estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización

(Brunet, 2004) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basando en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que el mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno, por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para (Chiavenato, 1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

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

En síntesis, de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones que tiene los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y está determinada su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

7.3 Teoría del clima organizacional de Likert

(Brunet, 2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en

función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinada básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia de ambiente organizacional.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado. Para lograr el perfil deseado.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración".

7.4 Tipos de liderazgo de Likert.

7.4.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toma en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. El empleado tiene que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológico y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

7.4.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II- autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero alguna se toma en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tiene, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

7.4.3 Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que toman decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

7.4.4 Clima de tipo participativo: sistema IV – participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

7.5 Dimensiones relevantes del clima organizacional.

7.5.1 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo según la organización mundial de trabajo (OIT), son: “Conjunto de factores que influyen sobre el beneficio físico y mental de los trabajadores”.

Por ello, se mencionó algunos de los factores más importante a la hora de desarrollar las actividades laborales, y mejor aún si la actividad o trabajo se realiza por primera vez, así que tanto empleados, como empresa deben cumplir con estos factores;

- Tener definidas claramente las funciones del puesto.
- Una carga de trabajo justo.
- Contar con los equipos y herramientas necesarias para ejecutar las actividades o acciones inherente al trabajo.
- Realizar el trabajo bajo condiciones seguras.
- Generar un ambiente de bienestar emocional.
- Contar con la capacidad suficiente para hacer bien el trabajo
- Desempeñar las funciones de puesto de acuerdo a como se declaran en el manual de organización.
- Sentir estabilidad laboral.

7.5.2 Cooperación

Es útil partir del significado etimológico; “Acción simultanea de dos o más agentes que obran junto y producen un mismo e idéntico efecto”.

Barnard citado por Chiavenato (1990) propuso la teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otra persona, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización solamente existe cuando se presenta tres condiciones:

- Interacción entre dos o más personas
- Deseo y disposición para la cooperación
- Finalidad de alcanzar algún objetivo común.

7.5.3 Supervisión.

la palabra supervisión se deriva de los vocablos latinos “súper” y “Visio”, que significa “ver sobre”, lo cual se traduce como mirar desde arriba una actividad. El término de SUPERVISION se utiliza tradicionalmente para definir el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

Si acudimos a la Real Academia Española de la lengua tenemos que supervisión se entiende como la “acción y efecto de supervisar”; y supervisar como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otro”.

Entonces, la actividad de supervisar involucra, respeto hacia el trabajo, conocimiento de las actividades que se realizan y con ello la solución de los problemas que se presentan, habilidades políticas y técnicas para lograr motivar y convencer sobre su liderazgo, al personal a su cargo.

7.5.4 Condiciones físicas de trabajo

Ambiente físico: las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, las evidencias indican que aún las variaciones relativamente modestas en temperatura, seguridad, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actividades del empleo.

7.5.5 Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad.

7.6 Criterios de calificación

De acuerdo a la homologación de criterios de la alta dirección del sistema de gestión de calidad (SGC), del Instituto Tecnológico de la Zona Maya; con base en el sistema Likert y mediante ponderaciones la cual es obtenida de calcular el promedio de los resultados según se elijan, donde también, se establece el semáforo de acciones a emprender según sea el caso, se establece lo siguiente manera;

1.0 – 2.99	Realizar acción correctiva	
3.0 – 4.00	Realizar acción preventiva	
4.1 – 5.00	Excelente ambiente laboral	

7.6.1 Acciones Correctiva

Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad o problema existente, con el objetivo de evitar su recurrencia. Se le da seguimiento mediante un plan de Acción Correctivo (PAC). Esta acción será presentada en color rojo para señalar su rango de ponderaciones, su relevancia, así como, la acción que se debe llevar a cabo.

7.6.2 Acciones Preventiva

Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad o problema potencial, como el objetivo de evitar su ocurrencia. Se le da seguimiento mediante un plan de Acción Preventiva (PAP). Esta acción será presentada en color amarillo para señalar su rango de ponderación, su relevancia, así como, la acción que se debe llevar a cabo.

7.6.3 Excelente ambiente laboral

Se han tomado buenas decisiones que han generado un excelente clima o ambiente laboral. Solo en caso, necesario si alguna ponderación o indicador está fuera de las expectativas de los directivos, entonces, adopte un plan de mejora para reforzar los indicadores y el ambiente laboral.

VIII. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

8.1 Tipo de estudio

Obtener un diagnóstico del clima laboral, fue el objetivo del presente trabajo de investigación en Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253. de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, para tal efecto, se creó un instrumento único de evaluación que permitió realizar un análisis de la problemática detectada.

Dicho instrumento de evaluación consistió en la aplicación de un cuestionario basada en la Norma ISO: 9001, que contiene cinco temas que son: condiciones de trabajo, cooperación, supervisión, condiciones físicas del trabajo y satisfacción en el trabajo.

El estudio que se realizó, fue transversal, ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además, de que se aplicó en una sola ocasión, en un solo momento a los sujetos de estudio (personal del plantel), es decir que se hizo un corte en el tiempo.

De acuerdo con la interferencia del investigador, el estudio fue de tipo observacional, solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo y se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.

Por lo antes mencionado, se define que el tipo de estudio de esta investigación fue descriptivo, transversal y observacional.

8.2 Universo de estudio

El universo de estudio para la presente investigación, fue total y no se aplicó muestreo, se compuso de 81 trabajadores del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253. de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

8.2.1 Planteamiento del problema

Se abordó la problemática que se percibió en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No.253 de la ciudad de Chetumal,

8.2.2 Recopilación de información documental útil

Se procedió a la recopilación de la información que dio sentido a la investigación, consultando autores a fines al tema de capital humano, integrando los elementos o hallazgos presentes en el estudio realizado para abordar la problemática.

8.2.3 Aplicación del test

Se aplicó un test o cuestionario al personal de la institución, el objeto del estudio, sobre el ambiente laboral que revelo resultados de las siguientes dimensiones: condiciones de trabajo, cooperación, supervisión, condiciones físicas de trabajo y

satisfacción en el trabajo, que el personal percibe, permitiendo la interpretación y análisis de la situación del objeto de estudio.

8.2.4 Concentración de la información

La información recopilada en el test anterior fue concentrada en formatos que permitieron la agrupación de elementos de importancia para el siguiente paso que fue el análisis de la información recopilada.

8.2.5 Análisis de la información recopilada

Ya realizado el concentrado de la información obtenida, se procedió a su análisis permitiendo obtener información clara e interpretable, para proceder al siguiente paso de la propuestas y conclusiones.

8.2.6 Elaboración de las propuestas y conclusiones

Ya planteada la problemática, se analizó la información documental útil para abordarla, se concentraron, y se analizó los datos, convirtiéndolos en información coherente y se procedió al último paso, emitiendo las propuesta y conclusiones de la situación detectada derivada del proceso de investigación en la institución y objeto de estudio.

IX. RESULTADOS

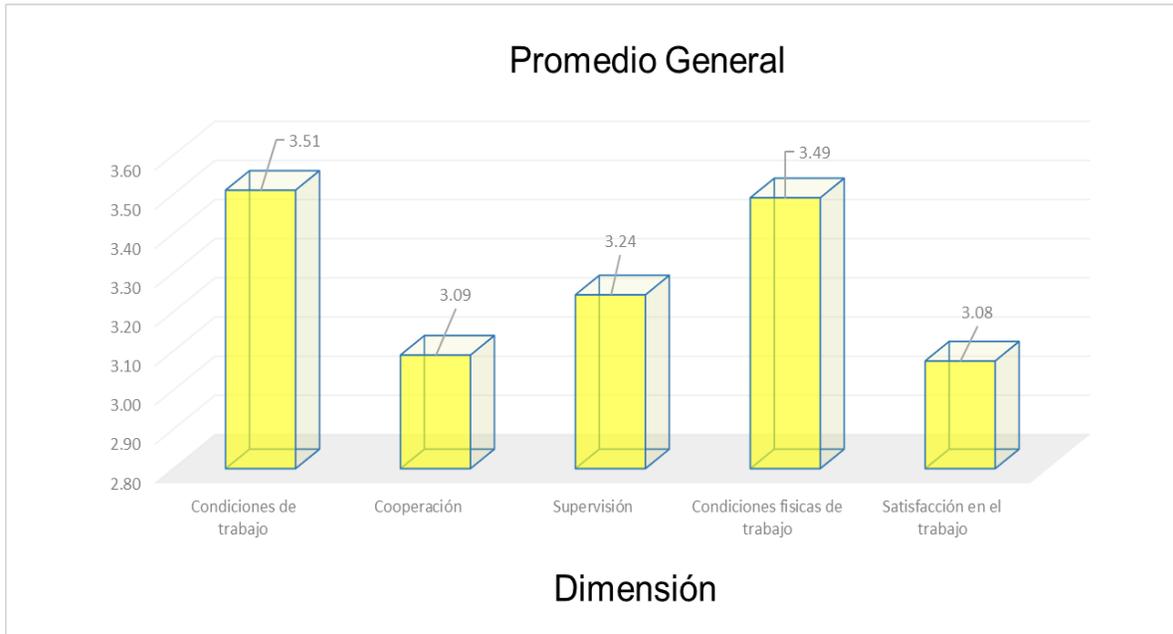


Figura 3: Promedio general, por cada dimensión.



5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1.0 – 2.99	Realizar acción correctiva	
3.0 – 4.00	Realizar acción preventiva	
4.1 – 5.00	Excelente ambiente laboral	

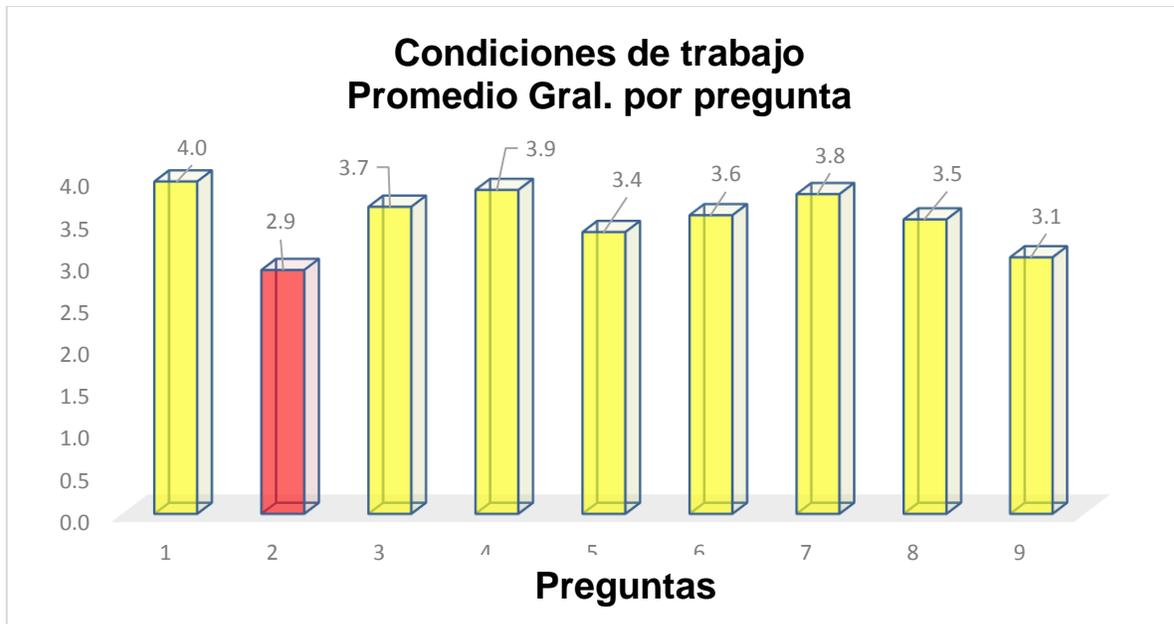


Figura 4: Promedio general, por pregunta, de la dimensión de condiciones de trabajo.

- 1) Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto.
- 2) La carga de trabajo que hago es mayor a los de mis compañeros.
- 3) Cuento con los equipos y herramientas necesaria para ejecutar mi trabajo.
- 4) Considero que realizo mi traba bajo condiciones seguras.
- 5) Mi trabajo no me estresa.
- 6) No me molesta quedarme tiempo adicional a mi trabajo.
- 7) Estoy capacitado lo suficiente para hacer bien mi trabajo.
- 8) Las funciones de mi puesto, las desempeño de acuerdo a como se declara en el manual de organización.
- 9) Considero que tengo mi puesto seguro.

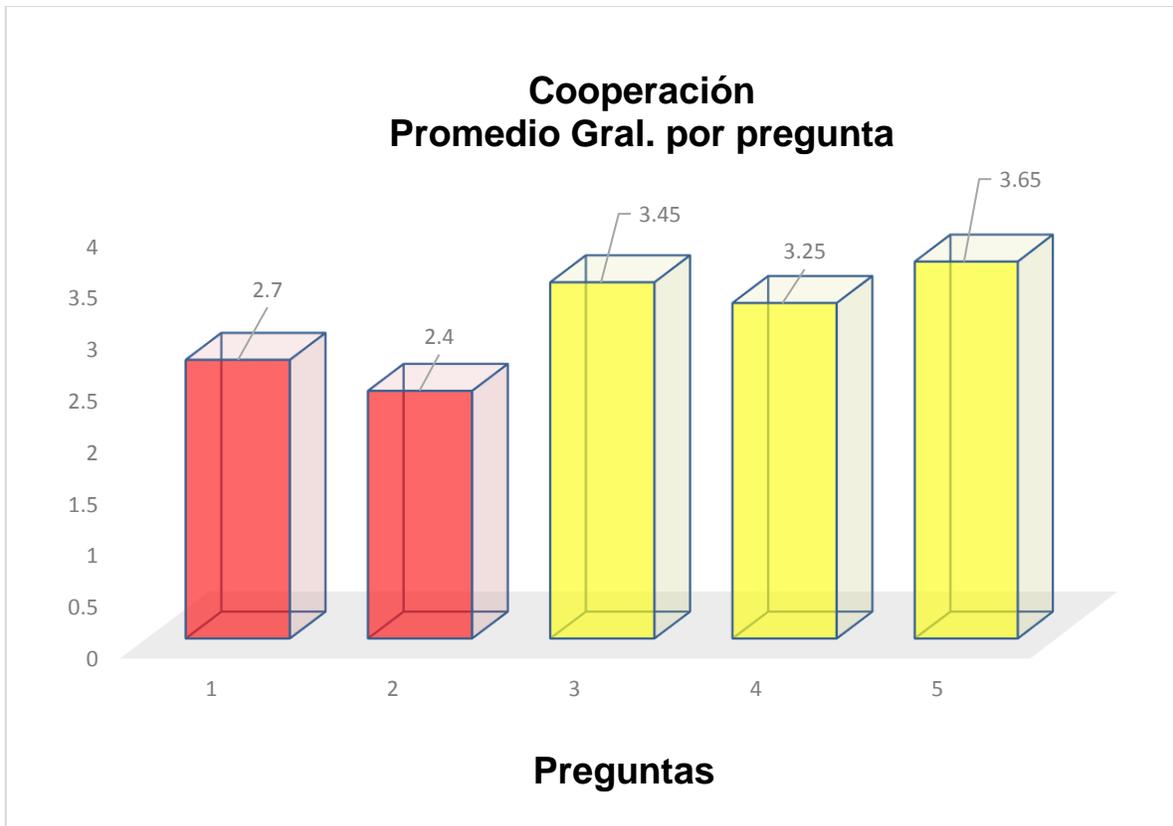


Figura 5: promedio general, por pregunta, de la dimensión de cooperación

- 1) Mi compañero de trabajo comparte conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo.
- 2) La relación entre personal de los departamentos es buena.
- 3) Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.
- 4) Considero que con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo.
- 5) Existen áreas con quien me gusta trabajar mucho.

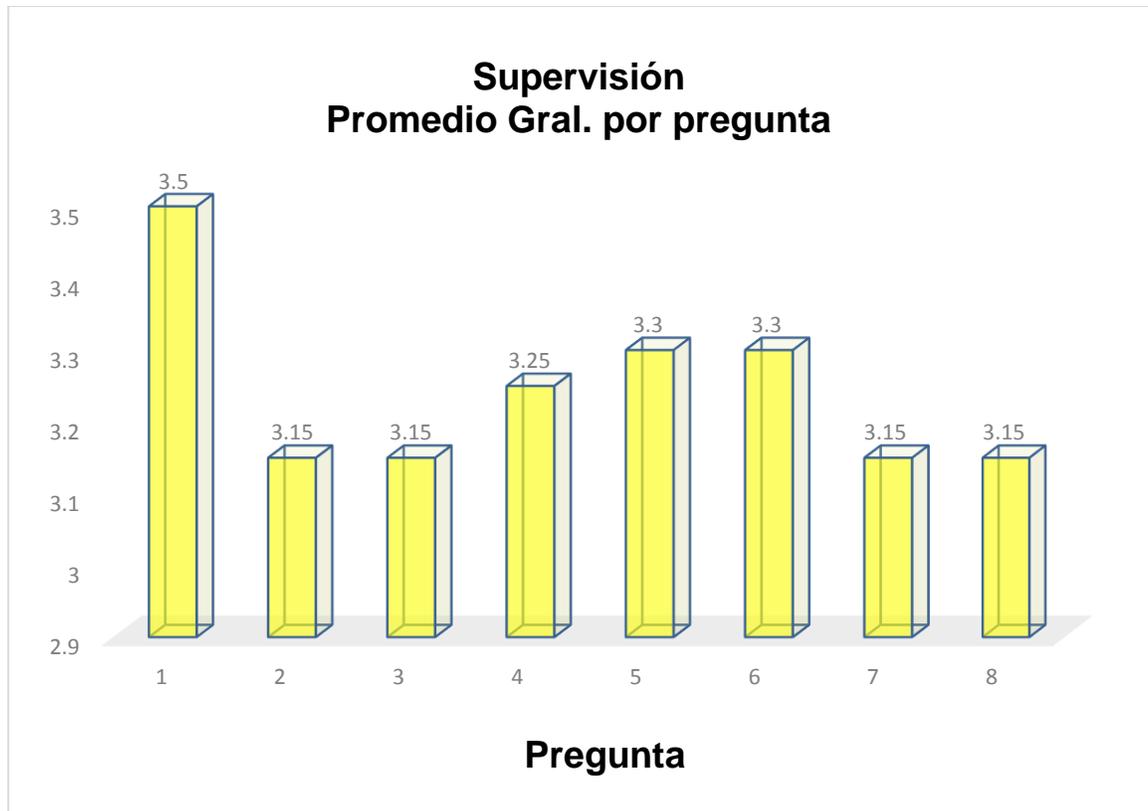


Figura 6: Promedio general, por preguntas, de la dimensión de supervisión.

- 1) Mi jefe es respetuoso conmigo.
- 2) Mi jefe conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.
- 3) Mi jefe atiende mis dudas e inquietudes rápidamente.
- 4) Para conservar mi trabajo no necesito llevarme bien con mi jefe.
- 5) Mi jefe solamente me pide que me quede tiempo adicional cuando es necesario.
- 6) Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.
- 7) Mi jefe me apoya en la solución de problema que se presentan en mi trabajo.
- 8) Me siento satisfecho por el desempeño de mi jefe.

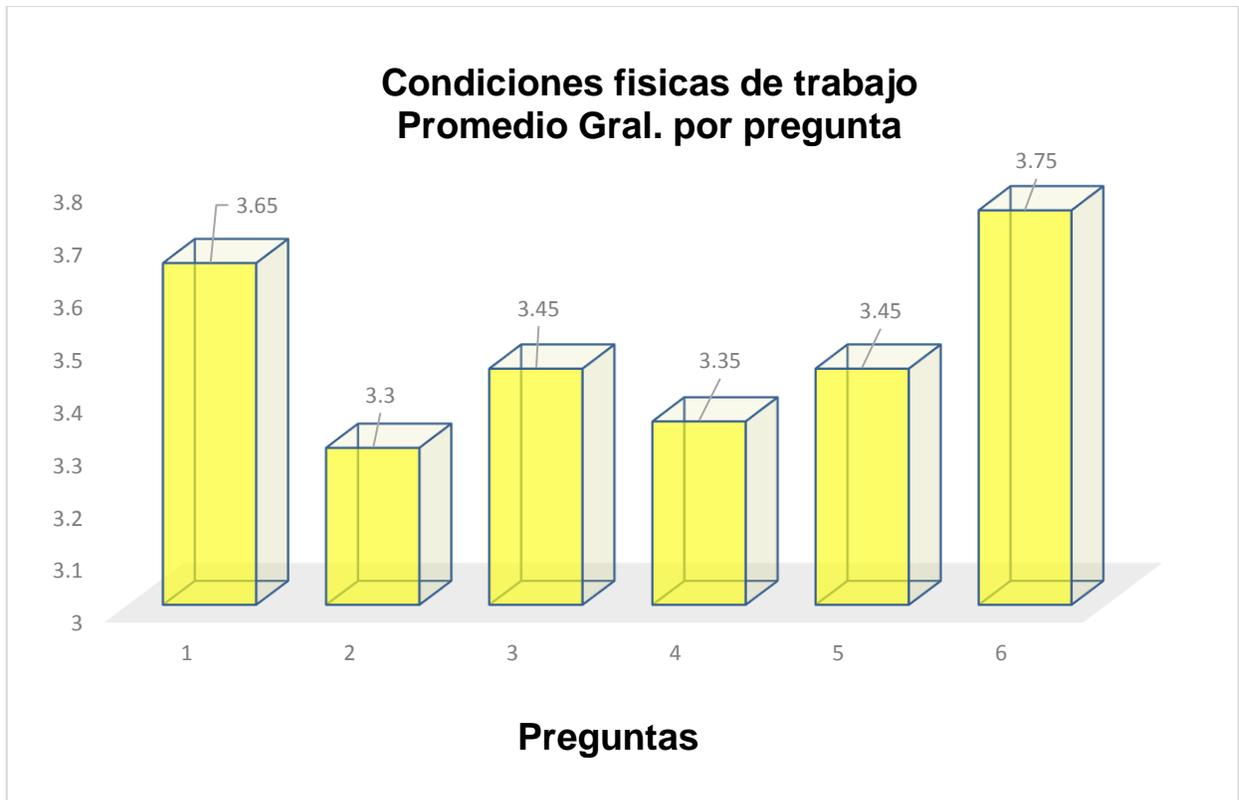


Figura 7: Promedio general, por preguntas, de la dimensión de Condiciones físicas de trabajo.

- 1) Cuentas con espacios físicos adecuados para realización de sus actividades.
- 2) Realizas tu trabajo en condiciones seguras.
- 3) Los niveles de ruido son aceptables para realización de actividades.
- 4) Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de tu actividad.
- 5) Los niveles de humedad son aceptables para la realización de tu actividad.
- 6) Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de tu actividad.

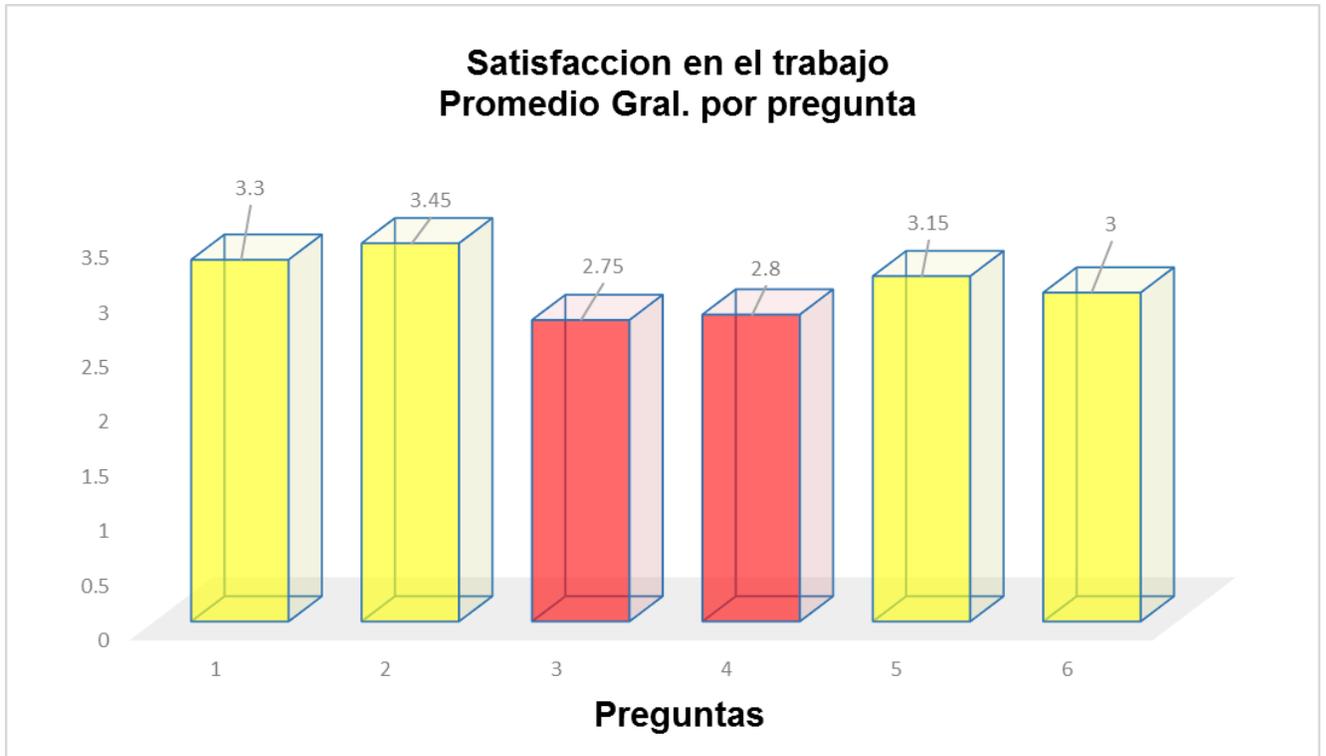


Figura 8: Promedio general, por preguntas, de la dimensión de Satisfacción en el trabajo.

- 1) Me gusta mi trabajo
- 2) Me gusta mi horario
- 3) No me iría del CBTIS#253 aunque me ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo.
- 4) Me gustaría permanecer en mi departamento u oficina.
- 5) Me siento satisfecho con mi jefe.
- 6) Estoy motivado por el reconocimiento que mi jefe y los directivos dan a mi trabajo

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

Trabajo De Residencia

INSTRUCCIONES:

El propósito de esta encuesta es identificar las áreas de oportunidad que nos permitan determinar y gestionar el ambiente de trabajo colaborando para cumplir con los requerimientos del Servicio Educativo.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuesta correctas o incorrectas.

Por favor, te pedimos que leas cuidadosamente cada una de las preguntas y marques con (x) el número que describa mejor tu opinión, con base en la escala siguiente:

5. totalmente de acuerdo	4. parcialmente de acuerdo	3. Indiferente	2.parcialmente en desacuerdo	1.Totalmente en desacuerdo
--------------------------------	----------------------------------	-------------------	---------------------------------	-------------------------------

Tus opciones son confidenciales.

Gracias por colaborar en el proceso de Diagnostico del ambiente laboral en nuestro plantel.

Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 253 “Miguel Hidalgo y Costilla”.

1. CONDICIONES DE TRABAJO

N°	CBTIS 253	Puntajes				
		1	2	3	4	5
1.1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto					
1.2	La carga de trabajo que hago es mayor a los de mis compañeros					
1.3	Cuento con los equipos y herramientas necesaria para ejecutar mi trabajo					
1.4	Considero que realizo mi traba bajo condiciones seguras					
1.5	Mi trabajo no me estresa					
1.6	No me molesta quedarme tiempo adicional a mi trabajo					
1.7	Estoy capacitado lo suficiente para hacer bien mi trabajo					
1.8	Las funciones de mi puesto, el desempeño de acuerdo a como se declara en el manual de organización.					
1.9	Considero que tengo mi puesto seguro.					

2. COOPERACIÓN

2.1	Mi compañero de trabajo comparte conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo					
2.2	La relación entre personal de los departamentos es buena					
2.3	Considero que en mi área podemos trabajar en equipo					
2.4	Considero que con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo.					
2.5	Existen áreas con quien me gusta trabajar mucho					

3.-SUPERVISIÓN

3.1	Mi jefe es respetuoso conmigo					
3.2	Mi jefe conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.					
3.4	Mi jefe atiende mis dudas e inquietudes rápidamente.					
3.4	Para conservar mi trabajo no necesito llevarme bien con mi jefe					
3.5	Mi jefe solamente me pide que me quede tiempo adicional cuando es necesario.					
3.6	Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.					
3.7	Mi jefe me apoya en la solución de problema que se presentan en mi trabajo.					
3.8	Me siento satisfecho por el desempeño de mi jefe.					

4.-CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

4.1	Cuentas con espacios físicos adecuados para realización de sus actividades.					
4.2	Realizas tu trabajo en condiciones seguras.					
4.3	Los niveles de ruido son aceptables para realización de actividades.					
4.4	Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de tu actividad.					
4.5	Los niveles de humedad son aceptables para la realización de tu actividad.					
4.6	Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de tu actividad.					

5.- SATISFACCION EN EL TRABAJO

5.1	Me gusta mi trabajo					
5.2	Me gusta mi horario					
5.3	No me iría del CBTIS#253 aunque me ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo.					
5.4	Me gustaría permanecer en mi departamento u oficina					
5.5	Me siento satisfecho con mi jefe					
5.6	Estoy motivado por el reconocimiento que mi jefe y los directivos dan a mi trabajo					

X. CONCLUSIONES

Se concluirá con cooperación y satisfacción en el trabajo estas dimensiones presentan un promedio que se encuentran en un rango de acción correctiva según el semáforo de acciones.

Condiciones de trabajo

Esta dimensión a pesar de haber obtenido una ponderación de 31.6, la cual se sitúa según el semáforo, en la aplicación de acciones preventiva (identificada con el color amarillo) la cual es una acción tomada para eliminar la causa de una situación potencialmente indeseable y que puede afectar e impactar en indicadores de las condiciones de trabajo del capital humano de la organización según el aspecto a los que se hace referente a continuación:

Pregunta:

- 1.2 La carga de trabajo que hago es mayor a la de mis compañeros. Este aspecto obtuvo un promedio de 2.9 obteniendo el color rojo, lo que indica una acción correctiva la cual deberá ser acción para eliminar las causas de una no conformidad o problema existente, con el objetivo de evitar su recurrencia y evitar conflictos entre el personal de dicha área laboral y afecta el ambiente de trabajo, por lo tanto, se considera urgente la aplicación de medidas tendiente a corregir esa impresión en el personal a cargo.

Los demás aspectos y dimensiones se ubican según el semáforo de acciones dentro de la toma de acciones preventiva con una ponderación promedio de 3.57 obtenida del promedio de las ponderaciones promedio totales por dimensión, lo que nos hace un llamado a realizar trabajos para corregir las deficiencias, que se han tenido en

todos las áreas y dimensiones donde se impacta, ya que según la escala de opinión que se manejó en los cuestionarios, los colaboradores tiene una actitud indiferente ante la situación laboral que se presenta en el ambiente de trabajo, por lo tanto podemos decir que, el ambiente laboral que se percibe en la institución por parte de los empleados, es de indiferencia o indiferente, según la escala con la que fue medida y vertida la opinión de cada encuestado, dicho indicador merece la atención del líder de la misma y así evitar errores y daños progresivos, hasta niveles críticos que ameriten acciones correctivas las cuales pueden ser costosa.

Sin embargo cabe reconocer, que la dimensión con mayor ponderación fue “condiciones de trabajo”, donde se puede observar, que dicha dimensiones fue mayor que todas las demás dimensiones, según el estudio de otras teorías, la cooperación, supervisión, condiciones físicas de trabajo y satisfacción en el trabajo podemos decir que estos indicadores son puntos claves para aplicar programas, cursos para lograr una mejora continua en el ambiente laboral, el caso de Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 253 “Miguel Hidalgo y Costilla”, es la excepción, por ello cabe hacer hincapié en dichos indicadores.

XI. RECOMENDACIONES

- En base al estudio realizado y para reforzar la dimensión de condiciones de trabajo, tendrá que llevar a cabo acciones tendientes a sensibilidad al capital humano del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 253 “Miguel Hidalgo y Costilla”. de la ciudad de Chetumal, con la finalidad de generar mejores condiciones de trabajo en los aspectos de seguridad o estabilidad laboral y mejor distribución de carga de trabajo, con la finalidad de mantener ponderaciones promedias por encima de las registradas en el pasado para así evitar eventos desfavorables y que puedan afectar la productividad y dimensiones analizadas.
- De la misma forma deberán ser abordados temas de “cooperación” la cual como se mencionó con anterioridad es un elemento el cual, cuenta con un promedio bajo en comparación con los demás y ayudar que esta hacienda; “trabajo en equipo”, respetando las debilidades y fortalezas que cada colaborador, tiene, así como, también aprovechando la experiencia y conocimiento del personal con más antigüedad que otro en la institución.
- Cursos de mejora enfocados a reafirmar la cultura organizacional, lo cual reforzará muchas áreas, del “ambiente laboral” de la escuela, que por el nivel y número de alumnos que maneja, esto es de alta importancia que se lleve a cabo.
- Utilizar las herramientas motivacionales que sean adecuadas con el fin de generar mayor entusiasmo y empeño en las actividades a realizar cotidianamente en la institución, lo que también reforzaría la satisfacción laboral.

- Concientizar al personal y a los encargados de la supervisión, que dicha práctica únicamente tiene la razón y virtud de la mejora continua y no de otras perversiones infundadas. El personal a cargo de la supervisión debe obtener las indicaciones pertinentes sobre la importancia del capital humano y la brecha entre éste capital y nuestros clientes.

- Hablar de la mejora de la productividad, mediante la eficiencia y sus resultados, debe ser un tópico inevitable, con apego a los derechos de cada individuo como capital de la empresa y no como pieza más, del almacén.

“Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí misma, es increíble lo que pueden lograr”, (Sam Walton, fundador de Wal-Mart y Sam’s Club).

XII. FUENTES DE INFORMACIÓN

Álvarez S. 2008 La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. [Internet]

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.

Brunet, L (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias. México: Editorial trillas

Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Edo De México: Tercer milenio.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (Trad. G. A. Villamizar). Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. Cuarta Edición. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. (Trad. Makron Books). Colombia: McGraw Hill.

Daft R.I. 2005. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson.

Deal, Terrence. 1986. Culturas Corporativas, Ritos y rituales de la vida organizacional., Primera Edición. México, Sistemas Técnicos de Edición, S. A. de C. V.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos México: Pearson Educación.

Faria Mello, Novena Edición. 2000. Desarrollo Organizacional. México, Editorial Limusa, S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Rodríguez, D. (1999). Diagnostico Organizacional. México. D.F: Editorial Alfa omega.

Uyterhoeven, Hugo E.R. 1986. La estrategia y la Organización. México, Editorial Diana., Primera Edición.

Wayne, R. M. & Noé, R. M. 2005. Administración de recursos Humanos (Trad. J. Reyes M.). Pearson-Prentice Hall.

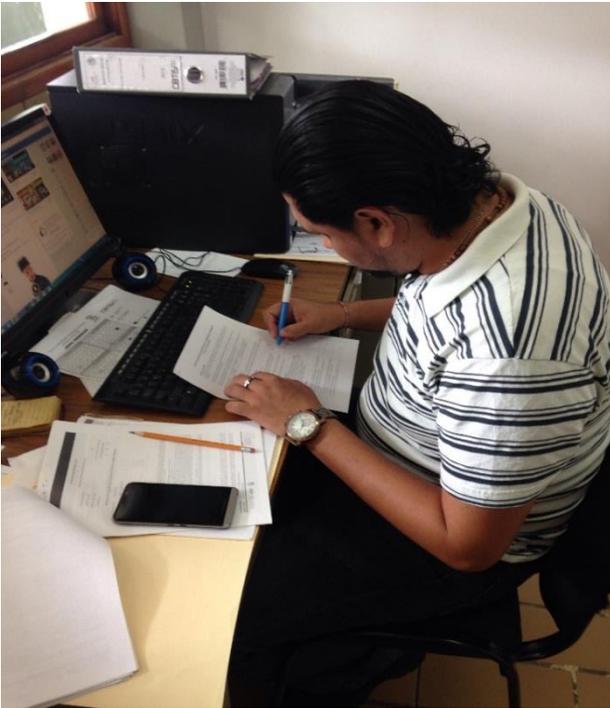
XIII. ANEXOS



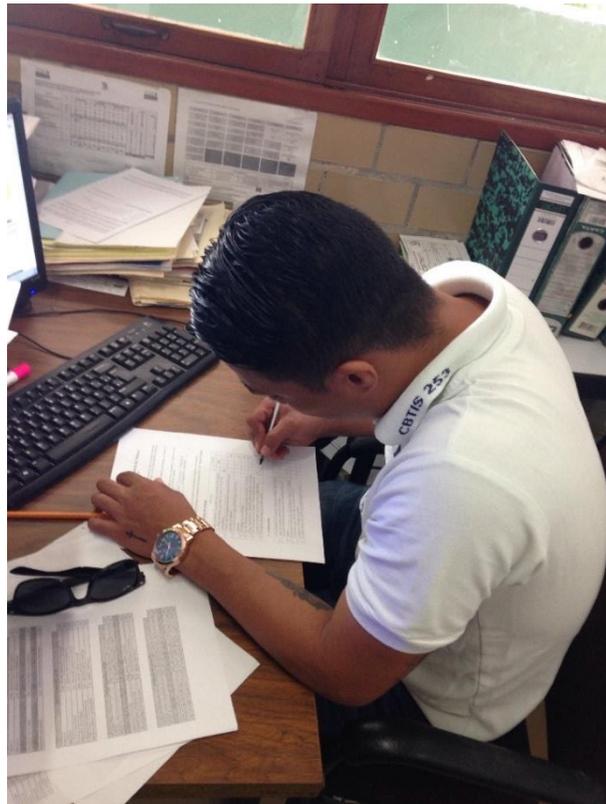
Personal administrativo contestando el test



Personal docente participando en el test aplicado.



Personal del área de titulación y servicio social
Participando en el test



Control escolar respondiendo test aplicado



Directivos participando en contestando el test



Departamento de docentes contestando el test