

7



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**ANALISIS DEL AMBIENTE LABORAL DEL  
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
TIANGUISTENCO**

**TRABAJO RECEPCIONAL  
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE  
TRABAJO SOCIAL  
"PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS"**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTAN:  
EVERARDO BRUNO HERNANDEZ  
MARTHA ELENA DIAZ ORTIZ  
ROSA MARIA NOEMI GUTIERREZ CORTES**

**DIRECTOR: LIC. JESUS FLORES ROBLEDO**



**MEXICO, D. F.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIAS**

A la memoria de mis padres,  
mis raíces y a quien les debo lo que soy.  
A mis hermanos y mis sobrinos,  
continuación de mis raíces  
que confirman mi ser y mi hacer.  
y que gracias a su apoyo  
hoy alcanzo un escaño más.

A ti Lulú por fortalecer mi espíritu  
para seguir adelante y culminar  
juntas esta meta.

A mis amigos que me apoyaron y  
confiaron en mi, alentándome  
a seguir adelante.

**A TODOS GRACIAS.....NOEMI**

A mi Madre  
Por haberme dado la vida  
Por su apoyo y estímulos, mismos  
Que posibilitaron que lograra esta meta.

A mi amada Isabel  
Por su amor, comprensión y lealtad  
Que me ha brindado.

A todos mis hermanos  
Por sus consejos y apoyo  
Por que son unas grandes personas  
A.Nelly por ayudarme en mis tareas.

A la Universidad Nacional  
Autónoma de México, que  
me forjo como profesionista  
en especial ala E.N.T.S.

E.B.H.

# **CONTENIDO**

1.- INTRODUCCIÓN	2
2.- ANTECEDENTES	4
3.- JUSTIFICACIÓN	6
4.- ACTIVIDAD ECONÓMICA	13
5.- ESTRUCTURA JERÁRQUICA	14
6.- MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	15
7.- PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN	18
8.- FACTORES SITUACIONALES	20
9.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE LABORAL DEL TEST	21
10.- PROPUESTAS	27
11.- ANEXOS	30
12.- CUESTIONARIO	31
13.- GRÁFICAS	40
14.- CUADRO No. 1	62

## INTRODUCCIÓN

**E**n la actualidad, se dan cambios de manera vertiginosa en todos los ámbitos. Se tiene que estar preparado para hacer frente a los mismos, las condiciones en que se desenvuelve un trabajador son fundamentales pues de ello depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de toda empresa o institución. La educación superior no es la excepción, ésta puede ser más vulnerable por ser formadora de recursos humanos. El Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco ( TEST ) , cuenta con una estructura administrativa que fortalece y favorece el desarrollo de la institución, el clima laboral que el personal percibe de la institución incide en el desarrollo de sus funciones y actividades.

Es importante un buen ambiente de trabajo, en donde el personal se sienta parte de la institución, cuente con el apoyo para su desarrollo laboral y personal, esto llevará al empleado a un mejor desempeño y por ende la productividad se verá reflejada en sus acciones .

Es conocido que cuando no hay condiciones idóneas el ambiente en que se desempeña el personal se torna agresivo, surgen conflictos, incomunicación y la inproductividad prevalece en la institución .

El presente trabajo contiene la investigación sobre el clima laboral del Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco.

- Antecedentes:** Describe la evolución del TEST., desde el decreto del Ejecutivo para su creación, hasta su establecimiento actual.
- Justificación:** Contiene una breve explicación del por qué se debe abordar el clima laboral en el TEST, así como un soporte teórico, incluye también la calidad de vida.
- Actividad económica:** Hace referencia a los documentos que sustentan la creación del Tecnológico y a sus funciones sustantivas.
- Estructura Jerárquica:** Presenta la organización de la Institución de Estudios Superiores.

- Procedimiento de aplicación:** Se detallan los pasos que se siguieron para la elaboración del trabajo de investigación.
- Factores Situacionales:** Hace referencia a los factores que interfirieron en la aplicación del instrumento.
- Resultados:** Se presenta el análisis obtenido en base a los resultados de la aplicación del instrumento.
- Propuestas de intervención:** Se describen las alternativas de intervención, tomando en cuenta los resultados de la investigación.
- Anexos:** Contiene el instrumento de aplicación, las gráficas con los resultados y la interpretación de las mismas.

Con el presente trabajo se pretende dejar un precedente para las nuevas generaciones de la carrera de la Licenciatura en trabajo Social que incursionen en la investigación del clima laboral en instituciones de educación superior, como una opción de intervención profesional que amplía el campo de acción para el profesionista de ésta área.

## ANTECEDENTES

**E**l 31 de agosto de 1990, se descentralizó la educación tecnológica superior, para el mejor aprovechamiento de los recursos y oportunidades del gobierno federal y las diferentes entidades.

Tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa de Desarrollo Educativo (1995-2000) se plantean los factores que propician la participación ciudadana, responsable en el desarrollo político, económico y social.

El Programa de Desarrollo de Educación Media Superior y Superior del Estado de México (1996-2006) pretende ampliar la cobertura para responder a la demanda educativa y equilibrar la distribución de servicios y dar mayores oportunidades de acceso a los egresados de las instituciones de nivel medio superior. Así el gobierno estatal realiza las acciones para crear un Tecnológico en el municipio de Tlanguistenco de Galeana, previo estudio de factibilidad que señala al municipio como punto estratégico en la región.

Por decreto del Ejecutivo se publica en la Gaceta de Gobierno del 29 de agosto de 1997, que se crea a partir de tal fecha el Organismo Público Descentralizado de carácter estatal denominado Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco (TEST).

Los trabajos de ésta institución inician con instalaciones improvisadas y escaso mobiliario propiedad del CONALEP Santiago. Los aspirantes son captados por medio de la difusión en prensa, mantas ubicadas en puntos de concentración del municipio de Tlanguistenco y spot de radio. Así, inicia el primer semestre (septiembre 1997- febrero 1998) con una matrícula de:

<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura en Contaduría	57 alumnos
<input checked="" type="checkbox"/> Ingeniería Mecánica	72 alumnos
<b>TOTAL</b>	<b>129 alumnos</b>

En la Dirección General estuvo hasta febrero del 2000 el Ing. Ignacio Casillas Hernández, cargo que es designado por el titular del Ejecutivo Estatal.



El personal que integraba la estructura organizativa fue:

Jefe de la División de Estudios de la Licenciatura en Contaduría e Ingeniería Mecánica.	Lic. Valente Romero Ortiz
Jefe de Departamento de Servicios Administrativos	C. P. Esteban Osorio Ambriz
Jefe del Departamento de Planeación	Ing. Valente Romero Gaytán
Jefe del Departamento de Vinculación	Ing. Bernardo Alvarado Hernández
Jefe de Departamento de Control Escolar	Lic. Elvia Quiroz Velásquez

Cabe mencionar que según comentarios del personal administrativo, la participación del Lic. Valente Romero Ortiz fue de gran beneficio para el desarrollo de la institución, ya que durante su estancia se propició la integración y colaboración del equipo de trabajo para poder ofrecer un buen servicio a los clientes externos (alumnos) aprovechando al máximo los recursos escasos con que se contaba.

En agosto de 1998 el Tecnológico se traslada a su sede oficial en la comunidad de Santiago Tilapa, una vez que es entregada la construcción. La inauguración oficial del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco se llevó a cabo el día 27 de febrero de 1999 por parte del gobernador Lic. César Camacho Quiroz, contando con la presencia de la comunidad escolar, además de autoridades educativas estatales y federales, miembros del sector productivo de la región y ciudadanos de las comunidades vecinas.

## JUSTIFICACIÓN

La percepción y la opinión que las personas se forman de la institución a la que pertenecen, conlleva a que tengan actitudes que pueden favorecer o no un clima laboral que repercuta en las relaciones laborales y por ende en la productividad.

Mediante la observación directa y una entrevista estructurada, con la finalidad de establecer contacto con cada uno de los miembros de la organización, se realizó un prediagnóstico de la situación que se presenta en el Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco. Se detectaron los siguientes aspectos:

Las instalaciones presentan condiciones físico-ambientales poco favorables, por su orientación y tipo de construcción, el edificio en donde labora el personal de la estructura administrativa es frío, y no todos los departamentos cuentan con espacio suficiente y privacidad para dar una atención adecuada.

Durante la visita a la institución se observó que el personal del área administrativa no tiene el mismo horario para entrar y salir. La llegada de los empleados se dio desde las 8:30 y hasta las 10:00 a.m. la hora de salida también es variable según el departamento; el horario oscila entre las 16:00 y las 18:00 hrs.

En lo que respecta a las relaciones sociolaborales se observó que el trato entre el personal es formal, existe más confianza entre los empleados que pertenecen al mismo departamento. También se detectaron posibles conflictos ínter departamentales.

El personal refiere que la comunicación se da por jerarquías de forma verbal generalmente. A nivel departamental puede ser por escrito o de manera verbal.

Por lo anterior el trabajo se encaminará a la medición del clima laboral a través de la detección de actitudes que permitan el conocimiento de los factores que inciden de manera determinante en el mismo. En base a los resultados se elaborará la propuesta de intervención que permita mejorar las condiciones del clima laboral y por ende la posibilidad de que se dé un mejor desempeño laboral del personal administrativo del TEST.

Cuando una persona asiste a un trabajo lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, y hacia dónde debe marchar la empresa.

El clima laboral ha recibido diferentes denominaciones: clima organizacional, ambiente laboral, atmósfera laboral, entre otros. Las variables que abarca son diversas de acuerdo a los diferentes autores que abordan el tema, a continuación se mencionan algunas definiciones.

"Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta".<sup>1</sup>

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades e interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Clima laboral... "son todas aquellas características que distinguen a una organización de otra y que determinan el comportamiento del personal en la misma... es decir, cómo los individuos perciben la situación y el contexto en el que se desarrollan sus actividades laborales, ya sea a nivel de variables físicas-ambientales, de relaciones sociales o estructura organizativa".<sup>2</sup>

..."clima laboral es el estado de relaciones interpersonales de los individuos que integran un mismo grupo de trabajo, sección, departamento o empresa. Dichas relaciones pueden ser propicias para el cumplimiento de la tarea sin que medie el deterioro de los individuos ni el producto o servicio al que están abocados o pueden no serlo revirtiendo entonces en imperfecciones en el producto, errores en el proceso de trabajo y/o los trastornos del carácter de los individuos".<sup>3</sup>

"Para Elena Rubio Navarro el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con "el saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y la propia actividad de cada uno".<sup>4</sup>

Para fines de este trabajo se entiende como clima laboral la percepción y opinión que los individuos tienen de la institución a la que pertenecen, ya sea en el aspecto de la estructura organizativa, en las relaciones sociolaborales, y las condiciones físico-ambientales que conllevan a una actitud que repercute de manera positiva o negativa en el desempeño y rendimiento laboral del personal.

<sup>1</sup> <http://www.fecmes.es/Redpygme/Rh902.html>

<sup>2</sup> <http://www.canalkwork.com/recursoshumanos/ultimo/sistemas.html>

<sup>3</sup> <http://www.mugenat.es/serpro/producto/encartl.html>

<sup>4</sup> <http://www.coem.org/revista/vol2-info6.html>

La medición del clima laboral permite conocer la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los individuos y muestra los indicadores de las situaciones problemáticas que de manera abierta o encubierta se están suscitando en la institución o en la empresa. Lo anterior permite implementar acciones que propicien la integración, la motivación y mejores condiciones que den como resultado un clima laboral positivo que favorezca la consolidación del factor humano, así como de su sentido de pertenencia hacia la institución y consecuentemente al logro de sus objetivos.

Los componentes que se consideran para un diagnóstico de clima laboral son diversos y varían de un autor a otro como se muestra a continuación:

Para Litwin y Stinger (1978) los componentes de clima laboral son:

- Estructura.** Es la percepción que tienen los empleados de la organización, acerca de la normatividad, procedimientos, trámites y limitaciones a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad.** Sentimiento de autonomía y toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
- Recompensa.** Premio- castigo, percepción por el trabajo bien o mal elaborado.
- Desafío.** Como la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, con la finalidad de lograr un objetivo.
- Relaciones.** Percepción de los empleados en cuanto al ambiente, trabajo agradable, relaciones entre pares, jefes o subordinados.
- Cooperación.** Es el sentimiento de unión, a fin de lograr un objetivo común entre los miembros de la organización.
- Estándares.** Percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos.** Es la capacidad o grado de aceptación que tienen los miembros al escuchar opiniones discrepantes y solucionar sus conflictos.
- Identidad.** Sentimiento de pertenencia a la institución, el saberse elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. El compartir objetivos personales con los de la organización.

**FECMES** refiere como componentes del clima laboral los siguientes:

- Motivación.** Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cual es la fuerza con la que opera.
- Proceso de influencia.** Identificación de la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- Establecimiento de los objetivos.** Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- Información – Comunicación.** Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- Procesos de control.** Identificación de los sistemas de supervisión y control.

Para **CANALWORK** existen dentro de los componentes del clima laboral, los factores que son determinantes y los que influyen.

*Factores determinantes*

- El trabajo individual y colectivo en sí mismo
- Las posibilidades de promoción.
- Los sistemas retributivos y de recompensa.
- Las condiciones generales del trabajo y los colaboradores.
- Las relaciones jerárquicas existentes y establecidas.
- La estructura de valores y reglamentaciones.

*Factores que influyen*

- La información que manejan los trabajadores sobre su actividad laboral o el entorno de la misma.
- La manera en que su trabajo se integra a la globalidad de la empresa con todas sus repercusiones.

- La motivación y la satisfacción en el trabajo.

Para **Maria Guadalupe Aphéres H.** Los componentes del clima organizacional son los que a continuación se detallan:

- Comportamientos individuales y grupales.** Son las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa o institución; es la forma en que se relacionan los empleados entre sí, en función de sus valores, actitudes, intereses y su nivel jerárquico.
- Estructura de la organización.** Se refiere a la configuración de la empresa o la institución de manera formal. La estructura modifica el clima laboral, así como el manejo de la autoridad. Así en una institución pueden existir varios climas laborales y pueden variar de un departamento a otro.
- Procesos organizacionales.** Son los métodos y procedimientos para el desarrollo del trabajo en la empresa o institución. Así mismo se refiere a los procesos grupales de interacción, como la comunicación, la toma de decisiones, La aplicación de las políticas, normas; la resolución de conflictos y el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Estructura física.** Se refiere a los aspectos del edificio, la disposición de las oficinas, el tipo de mobiliario, la ubicación geográfica, la facilidad de transportarse.

Para la medición del clima laboral del TEST, se considerará el contexto general de la institución, los siguientes componentes se apegan a las características de la misma.

- Identificación y Satisfacción en el trabajo.
- Organización .
- Liderazgo y motivación.
- Comunicación Interna.
- Condiciones laborales

En un estudio de clima laboral se puede encontrar que en la misma organización pueden coexistir simultáneamente más de un clima laboral, de tal forma que en un departamento puede haber un clima positivo y en otro un clima negativo.

El clima laboral que exista en la institución puede hacer que esta tenga éxito o se genere un ambiente desfavorable para el desarrollo institucional.

El ambiente laboral está estrechamente relacionado con la calidad de vida en el trabajo entendida esta como "cualquier programa que permite a una persona mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales".<sup>5</sup>

Una organización que alcanza un nivel óptimo de su desarrollo, logra sus objetivos, cumple su misión y al mismo tiempo genera las condiciones para que su personal tenga una capacitación constante, que le permita promoverse y tener la posibilidad de un desarrollo personal, sin olvidar los aspectos recreativos y culturales, lo anterior favorece una buena calidad de vida.

Existen diversos factores que pueden apoyar la calidad de vida en el trabajo de cualquier institución. En Calidad de Vida en el Trabajo de **SPIN**, se mencionan los siguientes:

- Suficiencia en las retribuciones:** Se refiere percibir un ingreso suficiente para mantener un estándar social aceptable para vivir. La percepción deberá estar en función al trabajo que un empleado pueda desarrollar bien.
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo:** Esto incluye razonables horas de esfuerzo por una estandarización de trabajo semanal normal más allá de las compensaciones por tiempo extra que requiere; en el trabajo físico condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- Oportunidades Inmediatas para Usar y Desarrollar las Capacidades Humanas:** Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales; planeación e instrumentación de actividades.

<sup>5</sup> <http://spin.com.mx/~rjaguado/vidat.html>

- ☑ **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad:** Se refiere al proceso de capacitación y desarrollo; a las oportunidades de ascenso; y a las prestaciones de ley a las que tiene derecho el empleado.
- ☑ **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad, apertura interpersonal; apoyo cara a cara a los grupos o equipos de trabajo, y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.
- ☑ **Participación en la constitución del trabajo de lo organización:** Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales; libertad de expresión sin miedo ni represalias; equidad; procedimientos convenientes.
- ☑ **Balance entre Trabajo y Vida:** Los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no deben tomarse del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
- ☑ **Relevancia Social y Vida Laboral:** Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.

Estos aspectos se pueden planear de acuerdo a las características y circunstancias de la organización para mejorar la calidad de vida en el trabajo y con ello fomentar valores, actitudes, e intereses comunes entre los empleados de los diferentes departamentos.



## ACTIVIDAD ECONÓMICA

**P**or decreto del poder Ejecutivo se crea el Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco (TEST), como Organismo Público Descentralizado de carácter estatal con personalidad jurídica y patrimonio propio, publicado en la Gaceta de Gobierno en la ciudad de Toluca con fecha 29 de agosto de 1997.

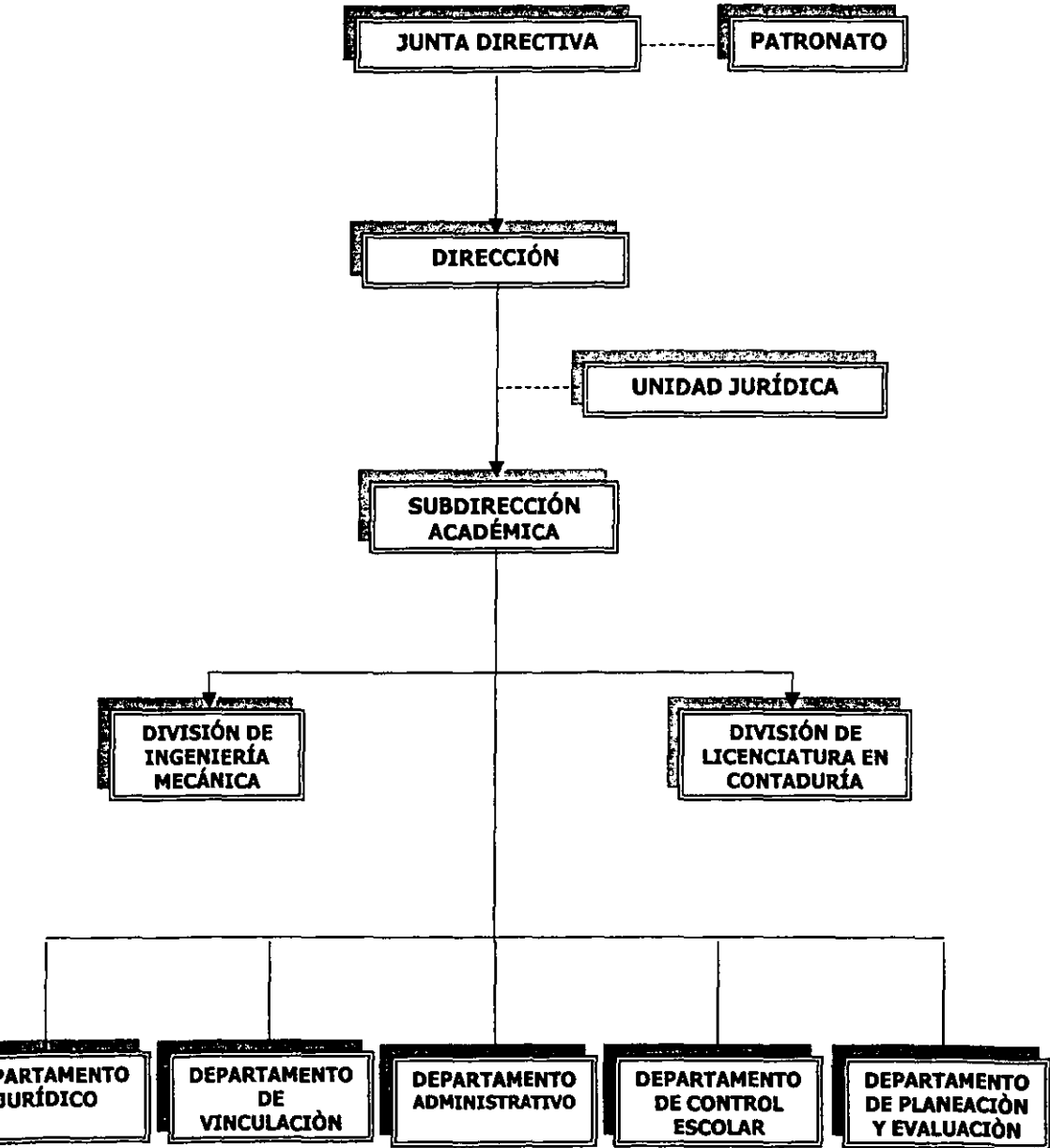
La creación de esta institución tiene como finalidad contribuir a la consolidación de programas de desarrollo de la Educación Superior Tecnológica en la entidad para la formación de estudiantes que participen en la vida política, económica y social.

Este organismo descentralizado ofrece las siguientes carreras:

<input checked="" type="checkbox"/> Ingeniería Mecánica
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura en Contaduría

La Institución está ubicada a pie de carretera en el kilómetro 22 de la vía Tenango la Marquesa.

# ESTRUCTURA JERÁRQUICA



## MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

La intervención del profesional de la Lic. en Trabajo Social, actualmente se no se limita a los métodos de casos o grupos; el desarrollo económico y los cambios políticos y sociales exigen innovación constante para el máximo aprovechamiento de los recursos de todos los niveles; como respuesta a estas demandas la Escuela Nacional de Trabajo Social crea el Diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos para actualizar a sus egresados y que estos puedan intervenir en cualquier organización del sector público o privado como consultores, asesores o capacitadores y contribuir en el fortalecimiento y desarrollo competitivo de la misma.

Durante el Diplomado se vieron aspectos como: Enfoques y teorías sobre la organización, los referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano, reclutamiento y selección de personal, seguridad social, manejo de las relaciones laborales, diseño de programas de capacitación y desarrollo del factor humano. Esto le da los elementos al profesional de Trabajo Social para incursionar en un nuevo ámbito laboral.

Dentro de este nuevo esquema de intervención del Licenciado en Trabajo Social, se realiza la detección del diagnóstico del clima laboral de la estructura administrativa del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlaxiaco.

### ETAPAS:

**INVESTIGACIÓN:** Se recabaran los antecedentes de la organización por medio de la observación directa, la revisión de los referentes administrativos (documentos normativos y operativos), así como de una entrevista inicial para establecer contacto con el personal administrativo, con la finalidad de evaluar por separado a cada uno de los departamentos y obtener información objetiva. Lo anterior permite tener un conocimiento previo de los posibles factores que influyen de manera negativa en el clima laboral en caso de que existan.

**DIAGNÓSTICO:** La integración de la información permitirá conocer la dinámica de las relaciones interpersonales; identificar las categorías y variables de los factores que contribuyen u obstaculizan el desarrollo de las actividades laborales y que repercuten en la calidad de vida en el trabajo; será una aproximación a la realidad a través de la detección de necesidades e intereses del grupo.

**PLAN:** Elaborar las propuestas de intervención que sean necesarias para contrarrestar las causas, que generan un clima laboral negativo, con el fin de que los empleados desarrollen su función en un ambiente de colaboración, y adopten además como propios los objetivos del Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco.

La ejecución y desarrollo de las intervenciones no forman parte ya del estudio del clima laboral de la organización.

---

# HERRAMIENTAS

---

Las herramientas auxiliares que se utilizarán para la recopilación de la información del trabajo de investigación del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco son:

**Diario de campo.** Se hará uso del diario de campo para registrar, narrar y describir los acontecimientos de la interacción con los sujetos sociales. Con la finalidad de que se cuente con los elementos para el análisis e interpretación de la información recabada, a efecto de conformar estructuras explicativas de sistematización de la información.

Para conocer la percepción que el personal tiene de la institución, de sus superiores, sus iguales o de sus subordinados se hará una entrevista inicial y la aplicación de un cuestionario.

**Entrevista.** La entrevista inicial, se aplicará a todos los integrantes de los diferentes departamentos que conforman la estructura administrativa en su centro de trabajo, la entrevista tendrá como característica la conversación en donde se harán preguntas abiertas y se permitirá la libertad a las respuestas de la persona interrogada.

**Cuestionario.** El cuestionario se elaboró en base a un prediagnóstico. Esta integrado por categorías y variables, consta de cuarenta y tres reactivos; mediante la aplicación del instrumento al total del personal del área administrativa se hará el diagnóstico del clima laboral de la institución.

La información recabada a través de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios, al personal del TEST. será anónima asimismo cuando se informen los resultados en ningún caso se transcribirán o identificarán opiniones o posturas individuales.

# **PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN**

## **Presentación del Proyecto a la Institución.**

En reunión con el Director General de la Institución, se dio a conocer el Proyecto sobre el Análisis del Ambiente Laboral a desarrollar en el Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco.

## **Presentación del personal de consultoría del área de la Licenciatura en Trabajo Social con el personal de la Estructura Organizativa.**

Se llevaron a cabo reuniones de presentación con el personal administrativo de los diferentes Departamentos de la Institución.

## **Revisión de los referentes administrativos y los documentos normativos y operativos.**

Se revisó la plantilla para identificar al personal administrativo y conocer su puesto y función.

A través de los expedientes se consiguió información del perfil profesional del personal.

Mediante los documentos normativos y operativos se obtuvo referencia de la normatividad de la institución.

## **Socialización de los instrumentos**

El personal de consultoría de la Licenciatura en Trabajo Social se integró con los empleados de los diferentes departamentos para tener mayor referente del ambiente laboral en que se desenvuelven.

## **Operacionalización del instrumento del Clima Laboral.**

Se aplicó el instrumento de clima laboral a cada uno de los empleados de los diferentes departamentos que componen la estructura organizativa.

### **Sistematización de la información**

Se realizó la sistematización e interpretación de la información que se obtuvo y se graficaron los resultados de acuerdo a los diferentes indicadores del instrumento.

### **Propuestas**

Se elaboraron las propuestas en base a los resultados obtenidos.

### **Presentación de los resultados del Análisis del Ambiente Laboral del TEST**

Se presentarán los resultados del Análisis del Ambiente Laboral del TEST, así como las propuestas para conocimiento del Director General de la Institución.

## FACTORES SITUACIONALES

**L**os factores que interfirieron en la aplicación del instrumento al personal de la estructura organizativa del TEST, fueron los siguientes:

- El periodo vacacional que comprende del 19 de diciembre de 2000 al 8 de enero de 2001, razón por la cual se pospuso la aplicación del instrumento en la fecha prevista.
- En la institución finalizaba el semestre, lo que implica que el personal administrativo tuviera una excesiva carga de trabajo.
- El día de la aplicación del instrumento se celebró la reunión bimestral de junta directiva, a la que acuden Autoridades Educativas Estatales, Federales y del sector productivo. Lo anterior alteró la conducta habitual del personal, debido a la importancia que representa dicha reunión.
- La variación del horario de entrada y salida del personal administrativo, impidió la aplicación del instrumento en un horario determinado a el personal de todos los departamentos.
- De acuerdo a las condiciones que prevalecían en ese momento en la institución, el instrumento se aplicó de manera diferida al personal del área administrativa
- . Se dieron las indicaciones a cada uno de los encuestados para el llenado del cuestionario, y se les hizo saber que si existían dudas el personal de asesoría estaba presente para disiparlas.
- El instrumento se tuvo que dejar en algunos departamentos para ser contestado en el momento en que el personal dispusiera de tiempo para hacerlo durante el día.
- Hubo casos específicos en que se tuvo que dejar el cuestionario para que se entregara al día siguiente. Lo anterior no garantiza que no haya habido comunicación entre compañeros de trabajo y, por lo tanto puede haber un sesgo en los resultados del trabajo.



---

# ANÁLISIS DEL AMBIENTE LABORAL DEL TEST

---

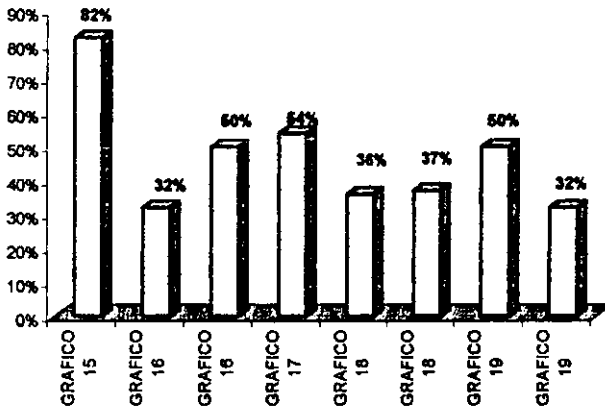
**E**l presente análisis es el resultado de la información recabada a través de la aplicación del cuestionario al personal de la estructura administrativa del TEST.

El personal de la estructura administrativa del TEST no está plenamente identificado con la organización, se desconoce los objetivos; no existe un sentido de pertenencia hacia la institución por parte de la mayoría del personal quienes perciben que el trato que reciben en la institución, es como el de cualquier otro centro de trabajo, asimismo consideran que sus superiores no reconocen su trabajo y que sus opiniones no son tomadas en cuenta generalmente, lo que conlleva a la desmotivación, pues consideran tener la capacidad para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y la preparación profesional para ello, lo que implica que el desarrollo profesional dentro de las diferentes áreas es limitado. Es importante recordar que en toda organización un punto clave para el funcionamiento es el factor humano, y que la motivación es parte esencial para el crecimiento y desarrollo del personal.

En cuanto a la permanencia se denota inseguridad, debido a que manifiestan que es una decisión que recae en los directivos no obstante los empleados quisieran permanecer en su empleo actual, en espera de tener posibilidades de promoción y desarrollo mediante la capacitación.

Se desconoce la normatividad que rige a la institución, existen contradicciones entre el personal que manifiesta desconocer el reglamento interno y aquellos que dicen conocerlo. Los empleados refieren que no cuentan con un documento en el que se indique de manera específica sus funciones, el seguimiento y evaluación de las mismas, en tanto que otra fracción menciona que el seguimiento de las actividades se hace mediante registros e informes, lo anterior da una clara percepción de que no existen lineamientos específicos por lo que cada departamento tiene su propio sistema de inducción, seguimiento y evaluación, esto conlleva a que el personal perciba que el proceso no se aplica de manera equitativa para todos. Es importante mencionar que al revisar los referentes administrativos, no se encontró ningún documento normativo.

## GRAFICA 1 AMBIENTE NEGATIVO: INDICADORES RELEVANTES



- ♦ La evaluación no es igual para todos
- ♦ Hay motivación, producto del reconocimiento del trabajo por parte de los superiores
- ♦ No hay reconocimiento al trabajo
- ♦ La comunicación con el jefe inmediato no es constante
- ♦ El trato del jefe hacia los trabajadores es igual para todos
- ♦ Preferente e impersonal con algunos trabajadores
- ♦ El seguimiento hacia las actividades es por medio de registros e informes
- ♦ Ignoran si hay seguimiento a las actividades

*Para mayor información remitirse a las gráficas de anexos*

No se propicia la iniciativa personal en el trabajo, para la realización de actividades se requiere de la autorización del jefe inmediato, solo una pequeña parte del personal planea sus actividades anticipadamente con la plena confianza de su inmediato superior.

Se detectaron dos tipos de liderazgo: uno que se preocupa por motivar al personal, considerar sus opiniones, mantener la comunicación, propiciar la integración de su personal y que cuenta con el respaldo de su equipo de trabajo.

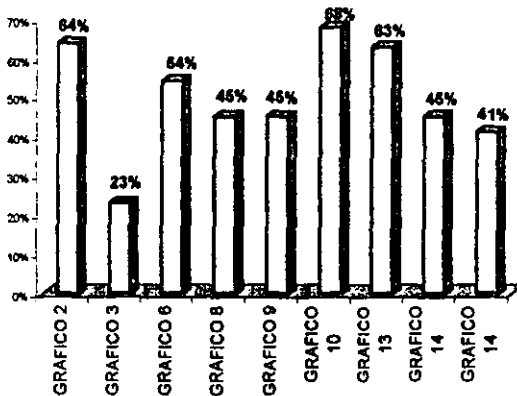
El otro, no toma en cuenta los aspectos anteriores lo que conlleva a la insatisfacción en el trabajo, la falta de reconocimiento laboral, la desmotivación, la falta de integración en el equipo de trabajo, a las inconformidades al interior de los departamentos, a la percepción de que existen los tratos preferenciales y a considerar por parte de los empleados que no tienen oportunidades de desarrollo.

Resalta la falta de comunicación de forma clara y precisa, de tal forma que el personal considera que sus opiniones no se toman en cuenta. Refiere que la comunicación es de forma descendente, al interior de los departamentos es verbal y se establece cuando se requiere dar indicaciones. A nivel de departamentos puede ser escrita o verbal

Como ya se mencionó anteriormente se dividen las opiniones en relación al reconocimiento laboral, mientras para algunos es motivo de superación, otros consideran que su trabajo no es reconocido, lo cual se contradice con respecto a los que manifestaron sentir satisfacción en el trabajo.

Aparentemente los jefes cuentan con el respeto y la confianza del personal, el trato del superior a sus subordinados, se percibe como igualitario, aun cuando hay referencia de preferencias para algunos empleados.

**GRAFICA 2 AMBIENTE POSITIVO: CLIMA FAVORABLE**

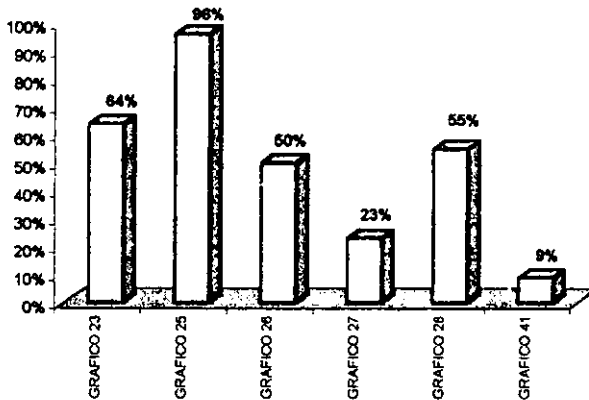


- ◆ Me agrada mucho mi trabajo actual
- ◆ Puedo tener mayores responsabilidades
- ◆ Satisfacción en el trabajo
- ◆ La permanencia en la institución la decide la administración
- ◆ Identificación con el TEST
- ◆ No desean cambiar de empleo
- ◆ No existe o se da esporádicamente la capacitación
- ◆ Desconocen si existe un reglamento
- ◆ Si conocen el reglamento

*Para mayor información remitirse a las gráficas de anexos*

En las relaciones sociolaborales, no se percibe integración entre los equipos de trabajo de algunos departamentos del área administrativa, se manifiestan inconformidades de manera abierta o velada por parte del personal, no obstante el trato formal es un tanto impersonal, la relación de compañerismo se percibe poco gratificante por la falta de colaboración y apoyo. De ahí que exista la necesidad de establecer mecanismos que permitan la integración tanto de manera interna como entre los diferentes departamentos, para facilitar la comunicación y coordinación de actividades.

### GRAFICA 3 RELACIONES SOCIOLABORALES



- ◆ Agradaría se llevaran a cabo reuniones de retroalimentación, siempre y cuando se integren todos los compañeros
- ◆ Considera importante conocer el trabajo de los otros departamentos
- ◆ La colaboración entre compañeros es ocasional
- ◆ Conoce los objetivos de la institución
- ◆ Se le dieron a conocer sus funciones y responsabilidades
- ◆ La información que se recibe es clara y oportuna

*Para mayor información remitirse a las gráficas de anexos*

Durante la entrevista de contacto algunos empleados refirieron no estar de acuerdo con la percepción de su salario por considerarlo insuficiente, esperan que mejore ya que no es acorde a las funciones que desempeñan. También se hace mención que no se toma en cuenta la capacitación o la preparación del personal para apoyar al mejoramiento de la institución. y propiciar el desarrollo del personal.

El aspecto recreativo no se fomenta, sería importante retomarlo como un instrumento de motivación e integración para el personal administrativo.

Durante las visitas a la institución se observó que el personal administrativo fue llegando de manera gradual ( desde antes de las 9:00 hasta las 10:00 a.m. aproximadamente) aparentemente existe flexibilidad para cubrir el horario en tanto se cumplan las ocho horas. Esto ha traído inconformidad del personal hacia la persona encargada del control de la asistencia por considerar que hay favoritismo. Asimismo los horarios para consumir alimentos los establece cada departamento de acuerdo a sus necesidades, aparentemente no existe repercusión en la prestación del servicio.

Otro aspecto que resalta es el horario, durante la visita a la institución, la plantilla del personal administrativo fue llegando de manera gradual (desde antes de las 9:00 hasta las 10:00 a.m. aproximadamente), aparentemente existe flexibilidad para cubrir el horario en tanto se cumplan las ocho horas. Esto ha traído inconformidad para el personal de los diferentes departamentos hacia la persona encargada del control de la asistencia por considerar que hay favoritismos.

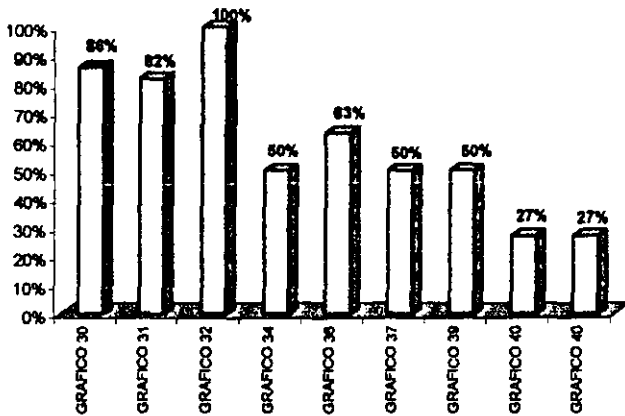
El traslado del personal de su lugar de origen al Tecnológico varía de 30´ a 60´ aproximadamente, en casos específicos se requiere de más tiempo, de igual forma hay quien llega caminando hasta el que utiliza dos o más transportes.

Las condiciones físico-ambientales influyen en la calidad de la prestación del servicio. El edificio en el que labora el personal administrativo, por su orientación y tipo de construcción presenta condiciones físico ambientales poco favorables, es frío, se cuele el polvo, no todos los departamentos cuentan con los espacios suficientes, privacidad y condiciones adecuadas para atender a los clientes internos y externos, lo cual causa incomodidad para la persona que presta el servicio, así, como para quien lo solicita.

En cuanto a las oportunidades de ascenso se obtiene información contradictoria, hay quien manifiesta que las promociones se obtienen de acuerdo a la competitividad y preparación profesional, y quien piensa que han sido otorgados a personas favorecidas que no cuentan con la preparación y capacitación para desempeñar tales cargos.

Lo anterior da como resultado que exista factores que determinan un clima laboral inadecuado y por tanto con repercusión negativa en el desempeño del personal.

## GRAFICA 4 CLIMA LABORAL



- ◆ El salario que perciben los trabajadores, es insuficiente y debe mejorar
- ◆ No se promueven actividades recreativas
- ◆ No hay un horario establecido para consumir alimentos
- ◆ Requiere de una hora o más para llegar a su centro de trabajo
- ◆ La atmósfera del lugar no es la adecuada
- ◆ Para realizar su trabajo se requiere de mayor espacio y privacidad
- ◆ Para el desarrollo de su trabajo se debe consulta al jefe inmediato
- ◆ Cuando hay una oportunidad de ascenso se toma en cuenta la competitividad
- ◆ Se asciende a empleados favorecidos, que no están especialmente capacitados

*Para mayor información remitirse a las gráficas de anexos*

## PROPUESTAS

Los resultados de la investigación de la detección del clima laboral del TEST, mostraron el desconocimiento de los objetivos y las políticas institucionales por parte del personal, así como su ubicación en la estructura administrativa y los referentes que definen de manera específica sus funciones. También se detectó la necesidad de la capacitación como motivación y para el mejor desempeño de las actividades debido a que el perfil del personal no en todos los casos corresponde con la función que desempeña. (ver cuadro 1, en anexos).

Las propuestas de intervención se elaboraron en función de los resultados, mismas que pueden ser operadas por el equipo de Trabajo Social o por otra instancia.

### PROPUESTA:

#### **LA REINDUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TIANGUISTENCO.**

### PROPÓSITO:

- Brindar a los trabajadores los elementos, para que conozcan los referentes administrativos del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco, así como los objetivos y funciones de cada uno de los Departamentos del área administrativa.

### UTILIDAD ORGANIZACIONAL:

- Conocimiento de las funciones y responsabilidades por área con la finalidad de evitar la duplicidad de actividades.
- El conocimiento de la misión, las políticas y la visión que permitirán la posibilidad de generar valores compartidos y la identificación del personal hacia la institución.
- Generar las condiciones para posibilitar y mejorar el rendimiento laboral.
- Coordinación interinstitucional que fortalecerá los procedimientos dentro del área administrativa.

**ALCANCE:**

- El conocimiento de los objetivos institucionales por parte del personal administrativo, coadyuvará a la identificación con el TEST y generará las condiciones óptimas para un mejor rendimiento laboral.

**PROPUESTA:**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TIANGUISTENCO.**

**PROPÓSITO:**

- Organizar cada departamento partiendo del organigrama, las funciones y la finalidad de cada elemento de la institución, incluyendo un glosario de los términos a utilizar.

**UTILIDAD ORGANIZACIONAL:**

- Permite tener de forma escrita y estructurada las relaciones y funciones de cada uno de los departamentos de acuerdo a los objetivos y las políticas institucionales.
- Delimitación de responsabilidades por jerarquía.
- Descripción detallada de los puestos.
- Descripción de procedimientos para la realización de actividades.
- Homologación de la terminología administrativa, para facilitar la comunicación e interrelación de los diferentes departamentos.

**ALCANCES:**

- Obtener mejores resultados al optimizar el factor humano.
- Mejorar los sistemas de información.
- Favorecer la coordinación entre departamentos.
- Propiciar que se involucre el personal de la estructura administrativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales.



**PROPUESTA:**

**SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

**PROPÓSITO:**

- Contribuir al desarrollo integral de los trabajadores y favorecer con ello al desarrollo de la institución.

**UTILIDAD ORGANIZACIONAL:**

- Que cada uno de los trabajadores cuente con los elementos para realizar adecuadamente sus funciones, así como incrementar la calidad y productividad en el trabajo.
- Actualizar al personal en el área de su competencia.
- Facilitar la comunicación y ayuda al manejo de conflictos.
- Prever las necesidades del personal.
- Ajustar, corregir y modificar planes.

**ALCANCES:**

- Contribuir a la satisfacción de los trabajadores en su respectivo puesto.
- Incrementar el sentido de crecimiento personal y laboral.
- Promover la comunicación interna.
- La evaluación permitirá verificar que el personal aplique en su trabajo los conocimientos y habilidades adquiridas.



**ANEXOS**

# **CUESTIONARIO**

## **INSTRUCCIONES**

**C**on el propósito de conocer los puntos de vista de los empleados que integran la institución, sobre aspectos fundamentales que a todos nos interesan, le pedimos que registre su opinión con toda sinceridad y libertad a cada una de las preguntas que le plantearemos. No hay respuestas buenas o malas, solamente necesitamos su opinión.

Le solicitamos **NO PONGA SU NOMBRE NI SU FIRMA**, necesitamos recabar y procesar la información de todos ustedes, para obtener veracidad y determinar el punto de vista real del grupo sobre cada pregunta.

Tache usted su primera reacción espontánea ante cada cuestión que presentamos, no piense demasiado su respuesta, le recordamos que ésta es una excelente oportunidad para expresar sus puntos de vista con toda libertad.

Cuando termine de registrar sus respuestas a todas sus preguntas entregue el cuestionario a la persona designada.

## **IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

1. ¿Qué piensa de las funciones que realiza en el Tecnológico?

- a) Son tediosas
- b) Me da lo mismo realizar cualquier actividad
- c) Son importantes
- d) Son interesantes
- e) Son indispensables para la institución

2. ¿Le gusta su trabajo actual?

- a) No me gusta
- b) Preferiría algún otro
- c) Lo acepto, ni me gusta ni me desagrada
- d) Me agrada
- e) Me gusta mucho

3. ¿Sus actividades van de acuerdo a su preparación y habilidades?
  - a) Creo que me falta capacitación específica en mi área
  - b) No tienen relación
  - c) Sí
  - d) Podría mejorar
  - e) Puedo tener mayor responsabilidad
  
4. Si tuviera oportunidad de modificar el aspecto de su área de trabajo, usted:
  - a) Le sería indiferente
  - b) No cambiaría nada
  - c) Cambiaría algunos detalles
  - d) Se adaptaría con agrado a todos los cambios que se den
  - e) Propondría un cambio total en la decoración
  
5. El trabajo de sus demás compañeros es:
  - a) Más importante que el de usted
  - b) Es igual
  - c) Es tan importante como el mío
  - d) Me parece muy importante
  - e) Es de calidad como el que yo realizo
  
6. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
  - a) Raramente
  - b) A veces
  - c) Buena parte del tiempo
  - d) Casi siempre
  - e) En todo momento
  
7. En comparación con otras instituciones, ¿Cómo trata la institución a sus empleados?
  - a) La mayoría de las instituciones son mejores
  - b) Nuestra institución es mejor que muchas
  - c) Nuestra institución decididamente es la mejor de todas
  - d) Algunas son mejores
  - e) Tan bien como la institución promedio

### **CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL**

8. ¿Dentro de un año estará laborando en el Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco?
  - a) No
  - b) Tal vez
  - c) Lo decidirá la administración de la institución

- d) Me gustaría
  - e) Seguramente que sí
9. ¿ Sus conocimientos son importantes para su permanencia en la institución?
- a) No son tomados en cuenta
  - b) Puede ser
  - c) Seguramente
  - d) Mi trabajo es importante en la institución
  - e) Me siento parte del TEST
10. ¿Qué piensa sobre un cambio de empleo?
- a) Dejaría este trabajo si pudiera encontrar otro
  - b) Aceptaría cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
  - c) No me siento ansioso por cambiar de empleo
  - d) No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo
  - e) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro
11. ¿Le gustaría continuar con su puesto de trabajo?
- a) No sé
  - b) Sólo si continuo con las mismas condiciones de trabajo
  - c) Sí, me agrada
  - d) Espero mejorar de puesto
  - e) No, porque ascenderé seguramente
12. ¿Ha podido desarrollarse en la institución?
- a) Siempre realizo las mismas actividades
  - b) Tengo opción a modificar mis actividades
  - c) Sí, tengo oportunidad de innovar
  - d) Se toman en cuenta mis sugerencias
  - e) Sí, porque se presentan oportunidades para crecer a futuro
13. ¿La institución le capacita para el mejor desarrollo de su trabajo?
- a) No hay cursos de capacitación
  - b) Se dan cursos esporádicamente
  - c) La capacitación es por departamentos
  - d) Se capacita en base a necesidades específicas
  - e) Existen facilidades para acudir a capacitarse dentro y fuera de la institución.
14. ¿Conoce usted el Reglamento Interno del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco?
- a) Desconozco si existe
  - b) No he tenido oportunidad de conocerlo
  - c) Sí, lo conozco
  - d) Creo que deberían modificarse algunos aspectos

e) Es acorde a las funciones y actividades que se realizan

15. ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores de la misma forma?

- a) Hay preferencias
- b) Algunas ocasiones
- c) A todos se les evalúa por igual
- d) No se toma en cuenta el resultado de las evaluaciones
- e) La evaluación permite planear acciones de acuerdo a las necesidades que se presentan

### **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

16. ¿Hay reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando realiza de manera sobresaliente sus actividades?

- a) No
- b) Ocasionalmente
- c) Me reconocen mi trabajo
- d) Me felicita
- e) El reconocimiento de mi trabajo es motivo de superación

17. ¿Existe comunicación continua con su jefe inmediato?

- a) No
- b) Lo indispensable
- c) Cuando es necesario
- d) La comunicación es constante
- e) Es permanente la comunicación

18. ¿El trato de su jefe inmediato con el equipo de trabajo es?

- a) Impersonal
- b) Preferente con algunos compañeros
- c) Igual para todos
- d) Cordial y afectuoso
- e) Propicia la integración entre los compañeros

19. ¿El seguimiento de sus actividades es por medio de?

- a) No hay seguimiento
- b) Lo ignoro
- c) Existen registros de seguimiento
- d) Por registros e informes
- e) Hay sesiones de retroalimentación

20. ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?
- a) No les da importancia
  - b) A veces
  - c) Regularmente
  - d) Sí, porque son en beneficio de la institución
  - e) Sí, aún cuando sean personales
21. ¿Su jefe inmediato cuenta con el respeto y confianza de su equipo de trabajo?
- a) No
  - b) Sólo de algunos
  - c) Sí
  - d) Él se ha ganado ese respeto y confianza
  - e) Además se le aprecia

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

22. ¿Las decisiones que toman los jefes del departamento son?
- a) Autoritarias
  - b) No propician la integración
  - c) Son las correctas
  - d) Tienen como objetivo el buen funcionamiento
  - e) Van encaminadas al mejoramiento del trabajo e integración del grupo
23. ¿Le gustaría que hubiera reuniones entre sus compañeros para compartir experiencias?
- a) No me interesa
  - b) No hay suficiente confianza para hacerlo
  - c) Siempre y cuando todos se integren
  - d) Me gustaría que se llevaran a cabo continuamente
  - e) Existen los espacios y tiempos para intercambiar opiniones
24. ¿Hay comunicación con su jefe de departamento?
- a) No es importante
  - b) A veces
  - c) Sólo cuando se requiere
  - d) Generalmente sí
  - e) Claro, y es un compañero más
25. ¿Cree usted importante conocer el objetivo de trabajo de los otros Departamentos?
- a) Para nada
  - b) Sería interesante
  - c) Es importante para coordinarnos

- d) Ayudaría a integrarnos
  - e) Me interesa conocer más de cada departamento
26. ¿El ambiente entre los empleados es de colaboración y mutuo apoyo?
- a) No existe colaboración ni apoyo
  - b) Ocasionalmente
  - c) Sí los hay
  - d) Hay disponibilidad para ayudar cuando se requiere
  - e) Todos formamos un equipo
27. ¿Conoce los objetivos del TEST?
- a) Los desconozco
  - b) Tengo idea
  - c) Estoy enterado(a)
  - d) Sólo los de mi departamento
  - e) Los conozco perfectamente
28. Cuando usted se integró a la institución ¿se le dieron a conocer sus funciones y responsabilidades?
- a) No
  - b) De forma general
  - c) Se me dieron a conocer detalladamente
  - d) Me proporcionaron información verbal y escrita
  - e) Hubo un responsable de proporcionarme la información y mostrarme de manera específica mis obligaciones
29. ¿La mayoría de mis compañeros son?
- a) Poco amistosos
  - b) Indiferentes hacia mí
  - c) Amistosos
  - d) Cooperativos
  - e) Muy amistosos

### **CONDICIONES LABORALES**

30. ¿El salario que usted percibe es apropiado para las actividades que realiza?
- a) Es insuficiente
  - b) Medianamente
  - c) Es adecuado
  - d) Debe mejorar
  - e) Es excelente



31. ¿Por parte del TEST se fomentan actividades recreativas?
- a) No
  - b) Esporádicamente
  - c) Sí
  - d) Hay programas
  - e) La difusión e invitación a asistir es permanente
32. El horario para consumir alimentos es:
- a) No hay un horario establecido
  - b) Cada departamento establece su propio horario
  - c) El horario es el mismo para todos los departamentos
  - d) Es escalonado
  - e) Es flexible de acuerdo a las necesidades
33. ¿Los alimentos que se expenden en la cafetería son?
- a) Poco nutritivos
  - b) Suficientes en calidad y cantidad
  - c) Su costo es elevado
  - d) Su precio es accesible
  - e) Nutritivos, servidos con atención al consumidor
34. ¿Qué tipo de transporte utiliza para llegar a su trabajo?
- a) Ninguno (caminando)
  - b) Autobús
  - c) Taxi colectivo
  - d) Dos transportes o más
  - e) Vehículo propio
35. ¿Cuánto tiempo requiere para trasladarse de su domicilio a la institución?
- a) Menos de media hora
  - b) Media hora
  - c) Una hora
  - d) Hora y media
  - e) Dos horas o más
36. ¿La atmósfera del lugar donde usted trabaja es?
- a) Extremadamente calurosa, fría, aireada o poco polvorienta
  - b) Casi siempre desagradable
  - c) Ocasionalmente desagradable
  - d) Generalmente satisfactoria
  - e) La mayor parte del tiempo excelente
37. ¿Su lugar de trabajo es adecuado para las actividades que usted realiza?
- a) Se le tienen que hacer algunas modificaciones

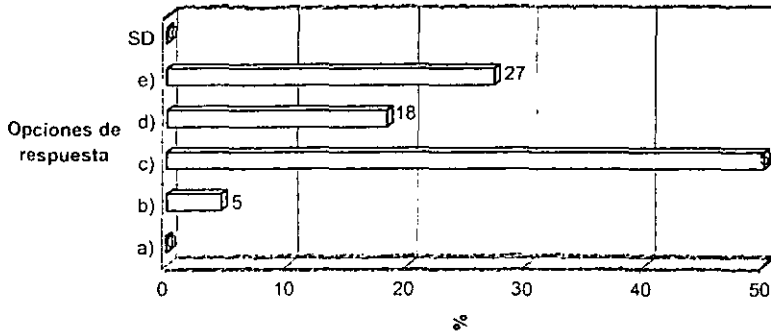
- b) Se requiere de más espacio y/o privacidad
  - c) Es adecuado
  - d) Es funcional
  - e) Existen condiciones óptimas para trabajar
38. ¿Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo?
- a) Es insuficiente
  - b) Se proporciona previa solicitud
  - c) Es suficiente
  - d) Están atentos a proporcionarlo para que no exista desbaste
  - e) Es entregado oportunamente y en cantidad suficiente
39. Para el desarrollo de su trabajo usted debe:
- a) Consultar a su jefe inmediato
  - b) Apegarse a los procedimientos establecidos
  - c) Toma decisiones siempre y cuando se cumpla con los objetivos
  - d) Usted debe innovar para mejorar su trabajo
  - e) Fomentar la creatividad
40. Cuándo se producen vacantes deseables ¿Cómo se llenan usualmente?
- a) Empleando nuevos trabajadores
  - b) Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados
  - c) Dando la primera oportunidad a una persona con antigüedad
  - d) Tomando en cuenta a la persona más competente, más disponible
  - e) Escogiendo al individuo que más lo merece de acuerdo con su habilidad y servicio
41. La información que usted recibe en la institución es a través de:
- a) Rumores
  - b) Terceras personas
  - c) Jefe inmediato
  - d) Por medio de oficios y memorándum
  - e) No obtengo información
42. ¿Cuando se presente algún problema en el trabajo?
- a) No se le da importancia
  - b) Se aborda indirectamente
  - c) Se toman medidas generales
  - d) Se solicita la opinión del equipo de trabajo para solucionarlo
  - e) Se prevé y se toman medidas para que no existan conflictos

43. Enumere den orden de importancia ( del 1 al 5) los principales problemas que existen dentro de la institución.

- a) Falta de motivación ( )
- b) Necesidad de capacitación ( )
- c) Rechazo a algún compañero ( )
- d) Incumplimiento de la normatividad ( )
- e) Comunicación intergrupál ( )
- f) Sistemas de trabajo obsoletos. ( )
- g) Falta de manuales de organización ( )
- h) Necesidad de un sistema de reclutamiento y selección ( )

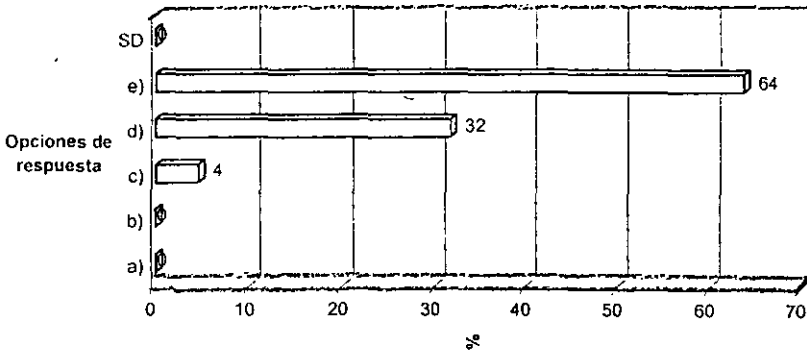
IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Pregunta 1 ¿Qué piensa de las funciones que realiza el Tecnológico?



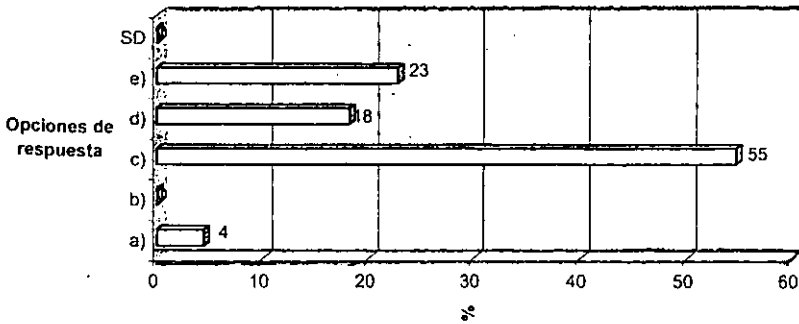
- C) Son importantes (50%)
- E) Son indispensables para la Institución (27%)
- D) Son interesantes (18%)
- B) Me da lo mismo realizar cualquier actividad (5%)

Pregunta 2 ¿Le gusta su trabajo actual?



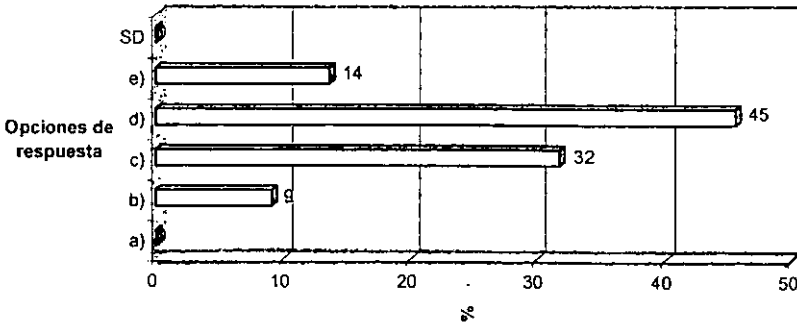
- E) Me gusta mucho (64%)
- D) Me agrada (32%)
- C) Lo acepto ni me gusta ni me desagrada (4%)

**Pregunta 3 ¿Sus actividades van de acuerdo a su preparación y habilidades?**



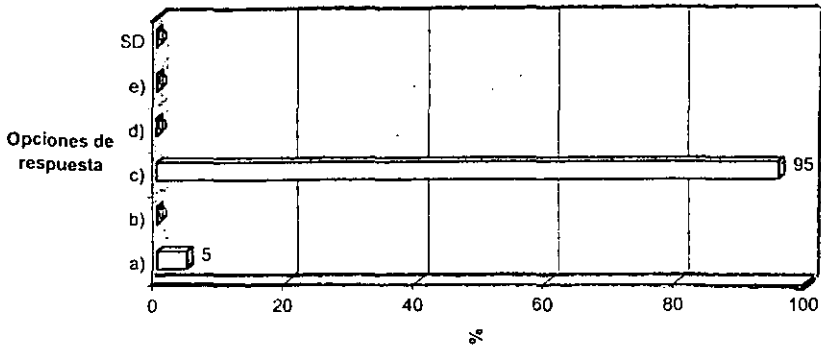
- C) Si (55%)
- E) Puedo tener mayores responsabilidades (23%)
- D) Podría mejorar (18%)
- A) Creo que me falta capacitación específica en mi área (4%)

**Pregunta 4 Si tuviera oportunidad de modificar el aspecto de su área de trabajo usted:**



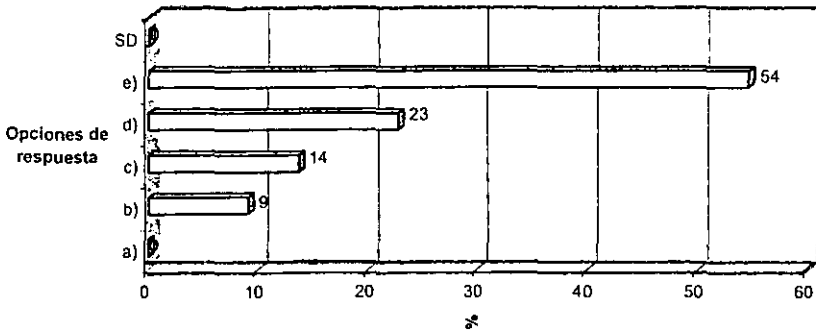
- D) Se adaptaría con agrado a todos los cambios que se den (45%)
- C) Cambiaría algunos detalles (32%)
- E) Propondría un cambio total en la decoración (14%)
- B) No cambiaría nada (9%)

Pregunta 5 El trabajo de sus demás compañeros es:



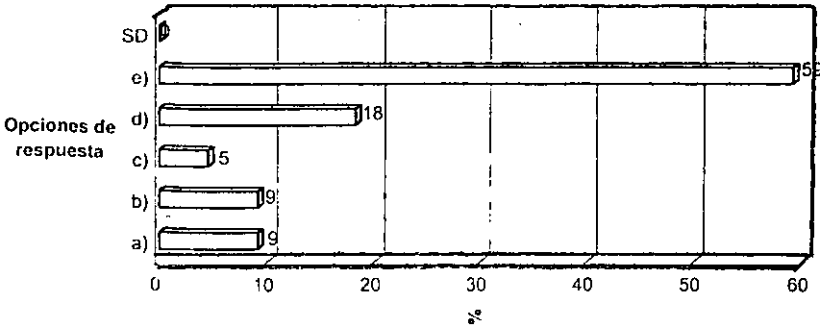
- C) Es tan importante como el mío (95%)
- A) Mas importante que el de usted (5%)

Pregunta 6 ¿Se siente satisfecho con su trabajo?



- E) En todo momento (54%)
- D) Casi siempre (23%)
- C) Buena parte del tiempo (14%)
- B) A veces (9%)

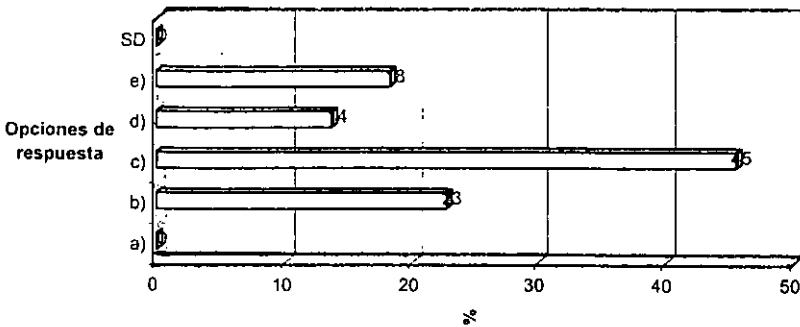
**Pregunta 7 En comparación con otras instituciones ¿cómo trata la institución?**



- E) También, como la Institución promedio (59%)
- D) Algunas son mejores (18%)
- B) Nuestra Institución es mejor que muchas (9%)
- A) La mayoría de las otras Instituciones son mejores (9%)
- C) Nuestra Institución decididamente es la mejor que todas (5%)

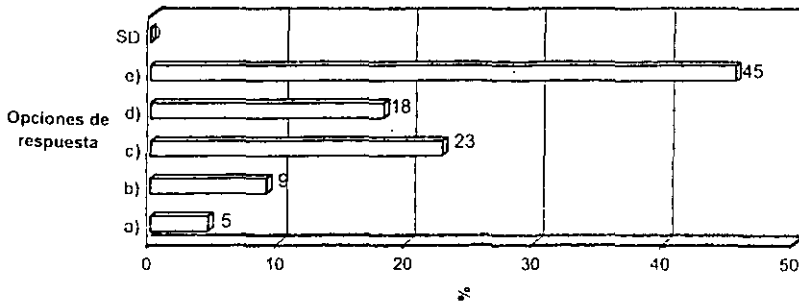
ORGANIZACIÓN

**Pregunta 8 ¿Dentro de un año estará usted laborando en el Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco?**



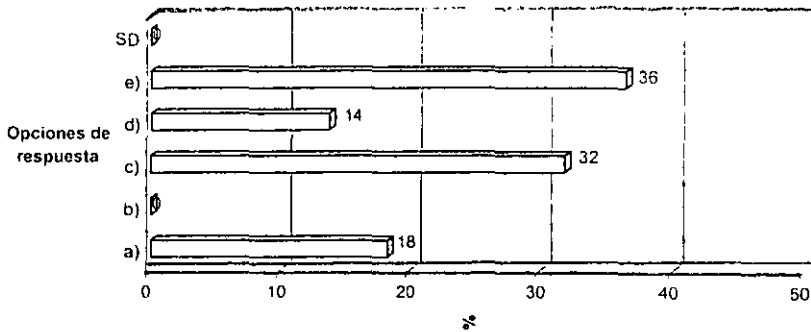
- C) Lo decidirá la administración de la Institución (45%)
- B) Tal vez (23%)
- E) Seguramente que sí (18%)
- D) Me gustaría (14%)

**Pregunta 9 ¿Sus conocimientos son importantes para su permanencia en la Institución?**



- E) Me siento parte del TEST (45%)
- C) Seguramente (23%)
- D) Mi trabajo es importante en la Institución (18%)
- B) Puede ser (9%)
- A) No son tomados en cuenta (5%)

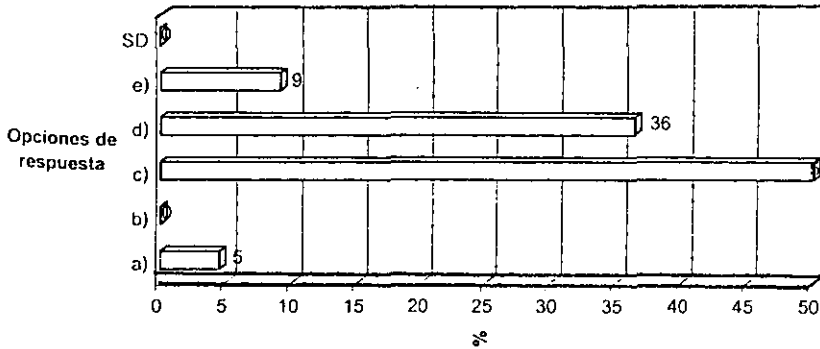
**Pregunta 10 ¿qué piensa sobre un cambio de empleo?**



- E) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro (36%)
- C) No me siento ansioso por cambiar de empleo (32%)
- A) Dejaría este trabajo si pudiera encontrar otro (18%)
- D) No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo (14%)

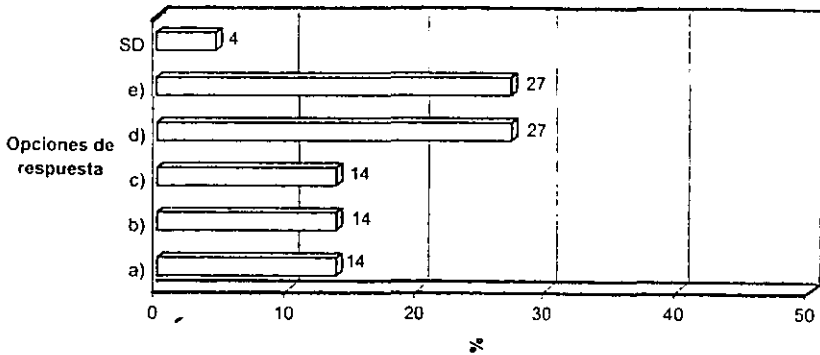


## Pregunta 11 ¿Le gustaría continuar con su puesto de trabajo?



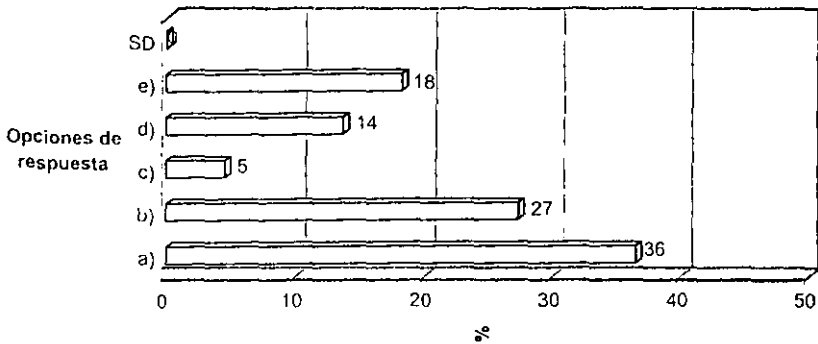
- C) Si, me agrada (50%)  
 D) Espero mejorar de puesto (36%)  
 E) No, porque ascenderé seguramente (9%)  
 A) No se (5%)

## Pregunta 12 ¿Ha podido desarrollarse en la Institución?



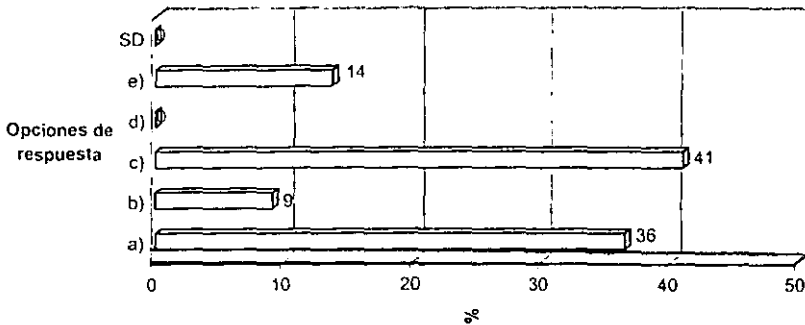
- E) Si, porque se presentan oportunidades para crecer a futuro (27%)  
 D) Se toman en cuenta mis sugerencias (27%)  
 C) Si, tengo oportunidad de innovar (14%)  
 B) Tengo opción a modificar mis actividades (14%)  
 A) Siempre realizo las mismas actividades (14%)  
 SD (4%)

**Pregunta 13 ¿La Institución le capacita para el mejor desarrollo de su trabajo?**



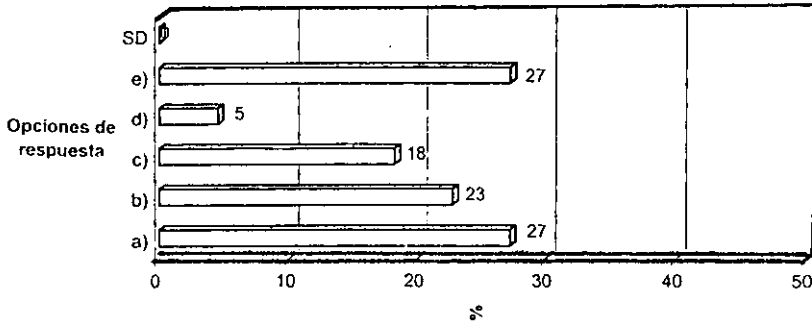
- A) No hay cursos de capacitación (36%)  
 B) Se dan cursos esporádicamente (27%)  
 E) Existen facilidades para acudir a capacitarse dentro y fuera de la Institución (18%)  
 D) Se capacita en base a necesidades específicas (14%)  
 C) La capacitación es por departamentos (5%)

**Pregunta 14 ¿Conoce usted el reglamento interior del Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco?**



- C) Sí, lo conozco (41%)  
 A) Desconozco si existe (36%)  
 E) Es acorde a las funciones y actividades que se realizan (14%)  
 B) No he tenido oportunidad de conocerlo (9%)

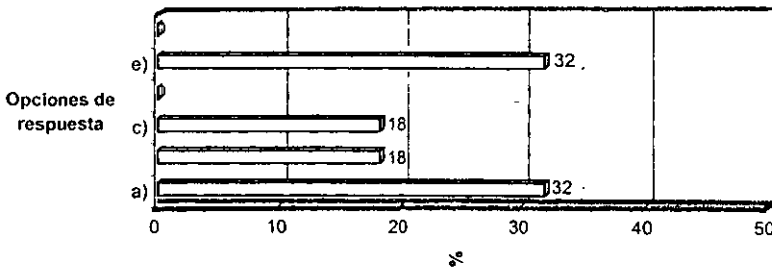
**Pregunta 15 ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores de la misma forma?**



- E) La evaluación permite planear acciones de acuerdo a las necesidades que se presentan (27%)  
 A) Hay preferencias (27%)  
 B) Algunas ocasiones (23%)  
 C) A todos se les evalúa por igual (18%)  
 D) No se toma en cuenta el resultado de las evaluaciones (5%)

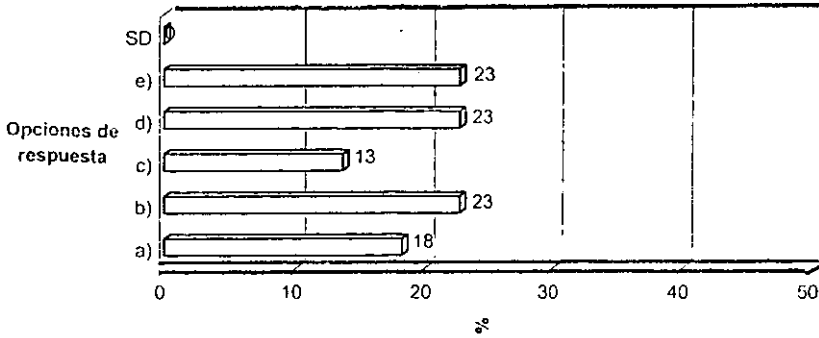
**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**

**Pregunta 16 ¿Hay reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando realiza de manera sobresaliente sus actividades?**



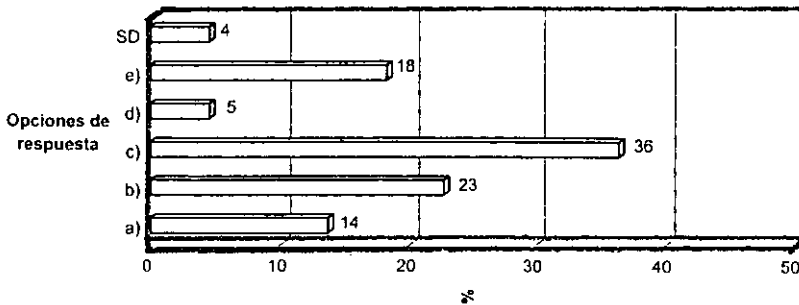
- E) El reconocimiento de mi trabajo es motivo de superación (32%)  
 A) No (32%)  
 C) Me reconoce mi trabajo (18%)  
 B) Ocasionalmente (18%)

**Pregunta 17 ¿Hay comunicación continua con su jefe inmediato?**



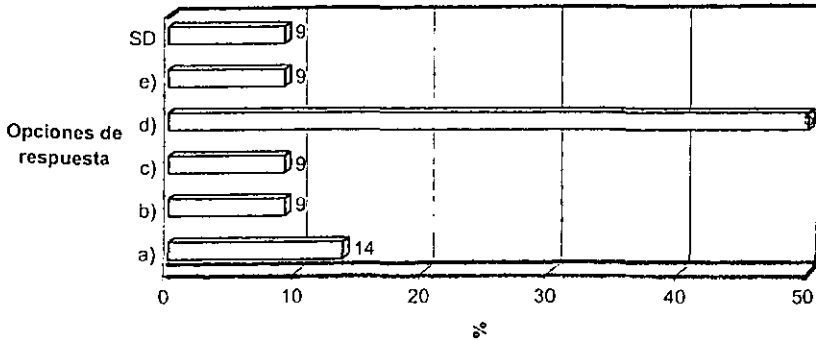
- E) Es permanente la comunicación (23%)
- D) La comunicación es constante (23%)
- B) Lo indispensable (23%)
- A) No (18%)
- C) Cuando es necesario (13%)

**Pregunta 18 El trato de su jefe inmediato con su equipo de trabajo es:**



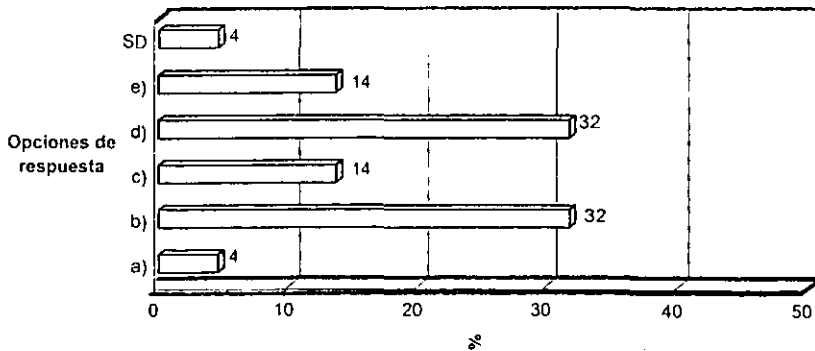
- C) Igual para todos (36%)
- B) Preferente con algunos compañeros (23%)
- E) Propicia la integración entre compañeros (18%)
- A) Impersonal (14%)
- D) Cordial y afectuoso (5%)
- SD (4%)

**Pregunta 19 El seguimiento a sus actividades es por medio de:**



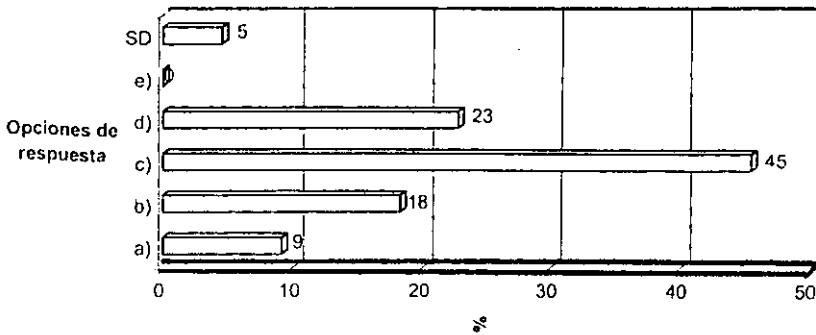
- D) Por registros e informes (50%)
- A) No hay seguimiento (14%)
- E) Hay sesiones de retroalimentación (9%)
- C) Existen registros de seguimiento (9%)
- B) Lo ignoro (9%)
- SD (9%)

**Pregunta 20 ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?**



- D) Sí, porque son en beneficio de la Institución (32%)
- B) A veces (32%)
- E) Sí, aun cuando sean personales (14%)
- C) Regularmente (14%)
- A) No les da importancia (4%)
- SD (4%)

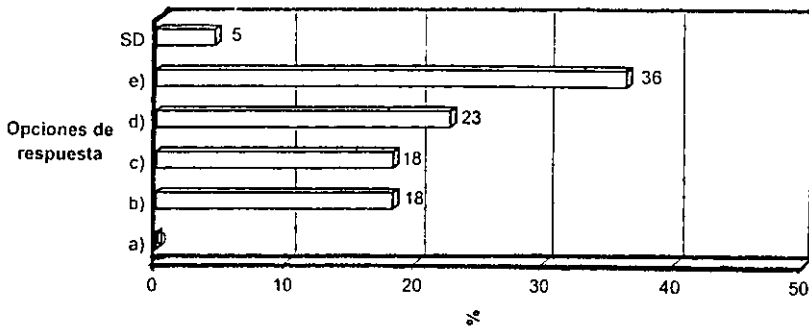
**Pregunta 21 ¿Su jefe inmediato cuenta con respeto y confianza de su equipo de trabajo?**



- C) Si (45%)
- D) El se ha ganado ese respeto y confianza (23%)
- B) Sólo algunos (18%)
- A) No (9%)
- SD (5%)

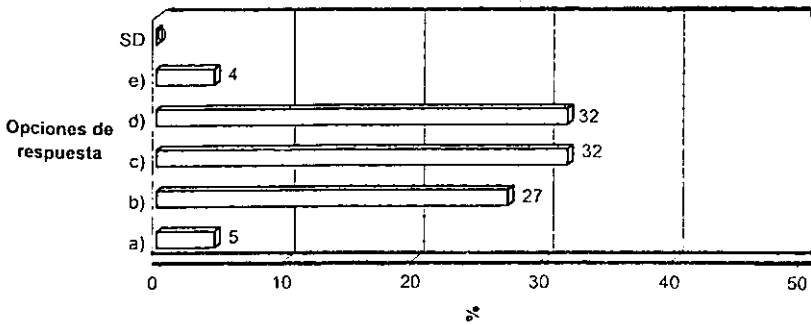
COMUNICACIÓN INTERNA

**Pregunta 22 Las decisiones que toman los jefes de los departamentos son:**



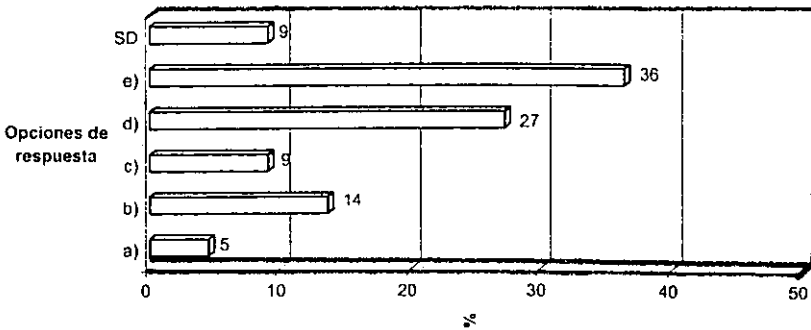
- E) Van encaminadas al mejoramiento del trabajo e integración del grupo (36%)
- D) Tienen como objetivo el buen funcionamiento (23%)
- C) Son correctas (18%)
- B) No propician la integración (18%)
- SD (5%)

**Pregunta 23 ¿Le gustaría que hubiera reuniones entre sus compañeros para compartir experiencias?**



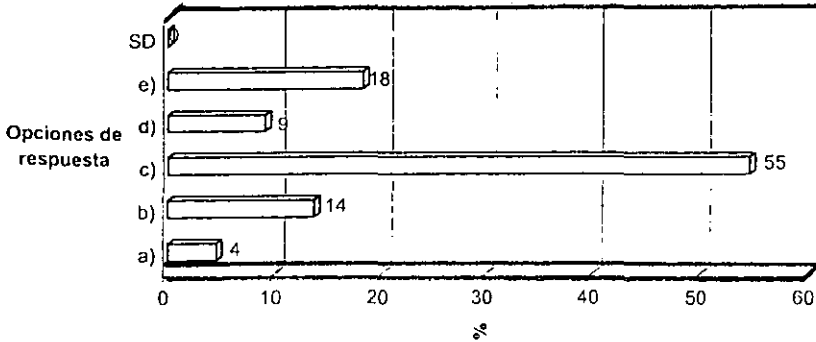
- D) Me gustaría que se llevaran a cabo continuamente (32%)
- C) Siempre y cuando todos se integren (32%)
- B) No hay la suficiente confianza para hacerlo (27%)
- A) No me interesa (5%)
- E) Existen los espacios y tiempos para intercambiar opiniones (4%)

**Pregunta 24 ¿Hay comunicación con su jefe de departamento?**



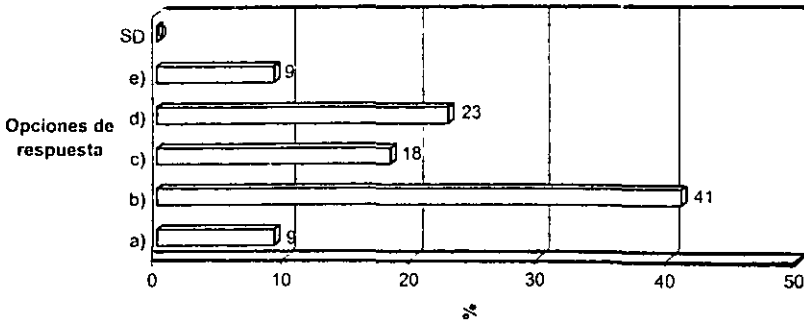
- E) Claro, es un compañero más (36%)
- D) Generalmente sí (27%)
- B) A veces (14%)
- C) Sólo cuando se requiere (9%)
- A) No es importante (5%)
- SD (9%)

**Pregunta 25 ¿Cree usted importante conocer el objetivo de trabajo de los otros departamentos?**



- C) Es importante para coordinarnos (55%)
- E) Me interesa conocer más de cada departamento (18%)
- B) Sería interesante (14%)
- D) Ayudaría a integrarnos (9%)
- A) Para nada (4%)

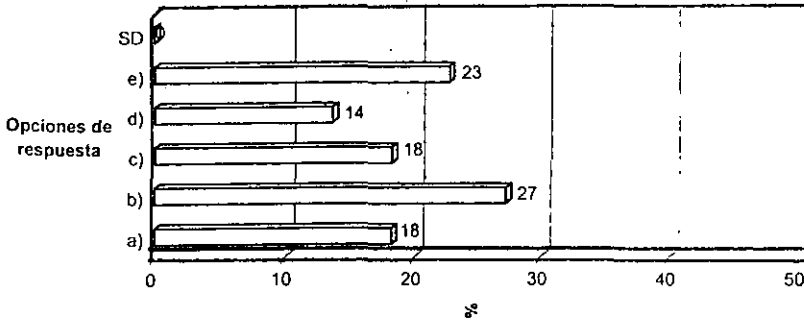
**Pregunta 26 ¿El ambiente de trabajo entre los empleados es de colaboración y mutuo apoyo?**



- B) Ocasionalmente (41%)
- D) Hay disponibilidad para ayuda cuando se requiere (23%)
- C) Si los hay (18%)
- E) Todos formamos un equipo (9%)
- A) No existe colaboración ni apoyo (9%)

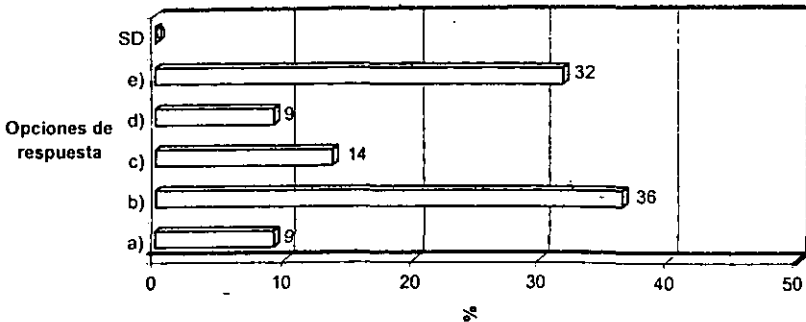


**Pregunta 27 ¿Conoce los objetivos del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco?**



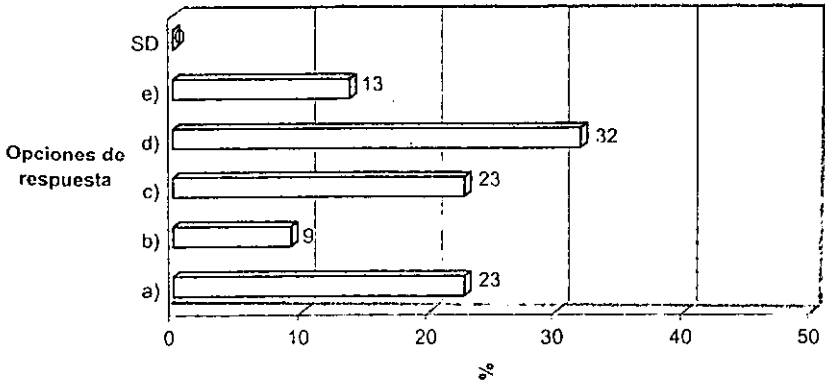
- B) Tengo idea (27%)
- E) Los conozco perfectamente (23%)
- C) Estoy enterado (a) (18%)
- A) Los desconozco (18%)
- D) Sólo los de mi departamento (14%)

**Pregunta 28 ¿Cuándo usted se integro a la Institución se dieron a conocer sus funciones y responsabilidades?**



- B) De forma general (36%)
- E) Hubo un responsable de proporcionarme la información y mostrarme de manera específica mis obligaciones (32%)
- C) Se me dieron a conocer detalladamente (14%)
- D) Me proporcionaron información verbal y escrita (9%)
- A) No (9%)

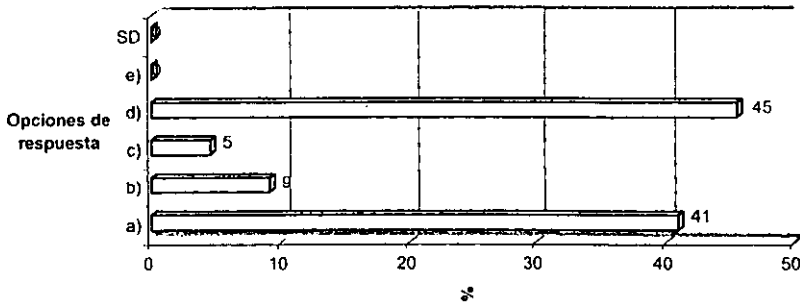
Pregunta 29 La mayoría de sus compañeros son:



- D) Cooperativos (32%)
- C) Amistosos (23%)
- A) Poco amistosos (23%)
- E) Muy amistosos (13%)
- B) Indiferentes hacia mí (9%)

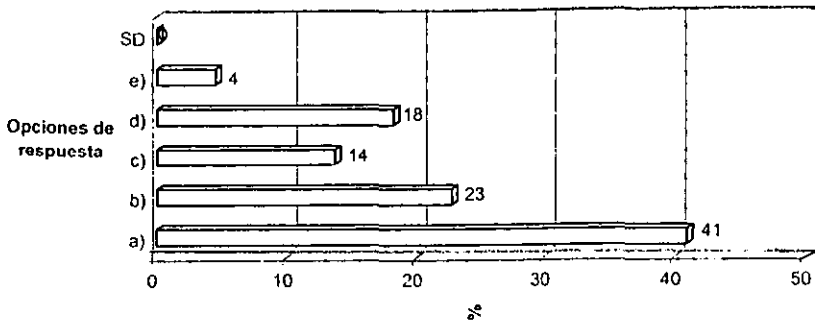
CONDICIONES LABORALES

Pregunta 30 ¿El salario que usted percibe es apropiado para las actividades que realiza?



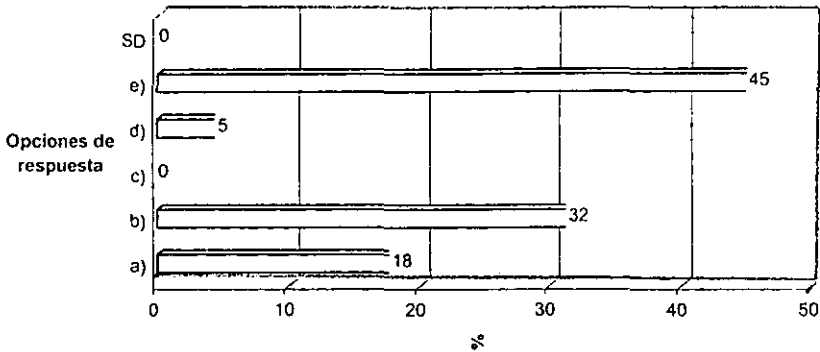
- D) Debe mejorar (45%)
- A) Es insuficiente (41%)
- B) Medianamente (9%)
- C) Es adecuado (5%)

**Pregunta 31 ¿Por parte del Tecnológico se fomentan actividades recreativas?**



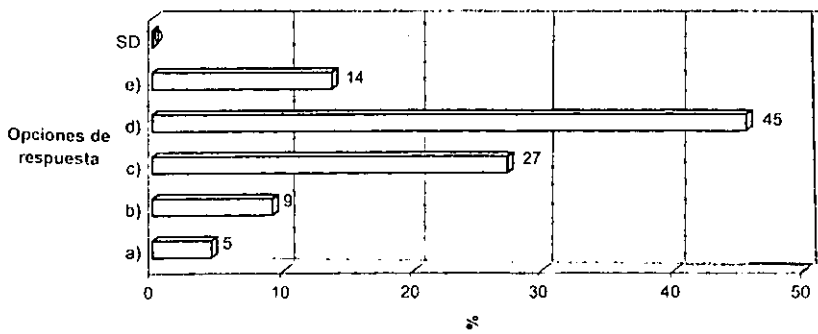
- A) No (41%)
- B) Esporádicamente (23%)
- D) Hay programas (18%)
- C) Sí (14%)
- E) La difusión e invitación para asistir es permanente (4%)

**Pregunta 32 El horario para consumir alimentos es:**



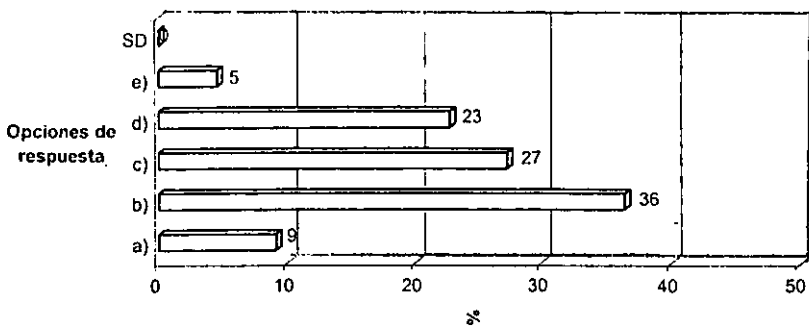
- E) Es flexible de acuerdo a las necesidades (45%)
- B) Cada departamento establece su propio horario (32%)
- A) No hay un horario establecido (18%)
- D) Es escalonado (5%)

Pregunta 33 ¿Qué tipo de transporte utiliza para llegar a su trabajo?



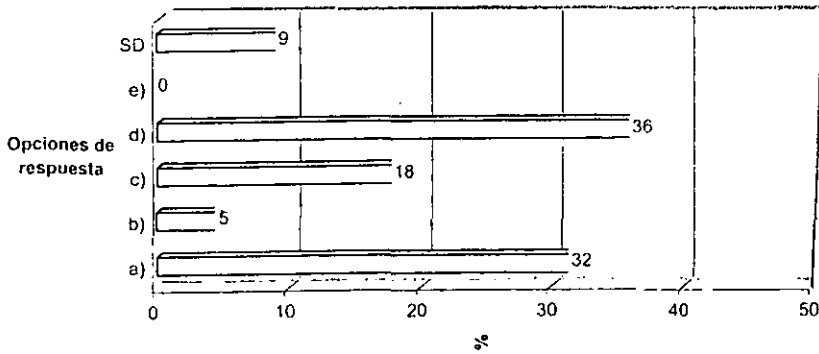
- D) Dos transportes o más (45%)
- C) Taxi colectivo (27%)
- E) Vehículo propio (14%)
- B) Autobús (9%)
- A) Ninguno (caminando) (5%)

Pregunta 34 ¿Cuánto tiempo requiere para trasladarse de su domicilio a la Institución?



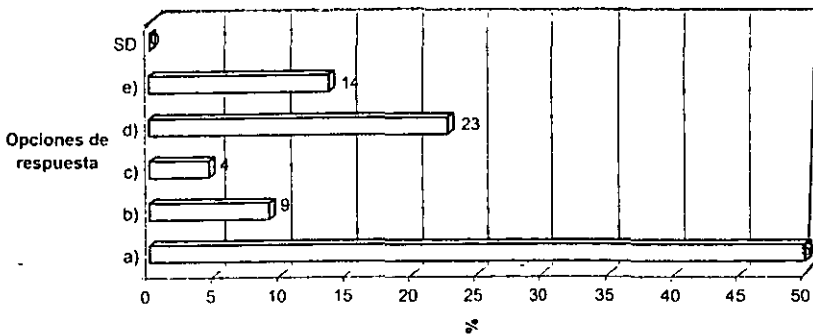
- B) Media hora (36%)
- C) Una hora (27%)
- D) Hora y media (23%)
- A) Menos de media hora (9%)
- E) Dos horas o más (5%)

**pregunta 35 Los alimentos que se expenden en la cafetería son:**



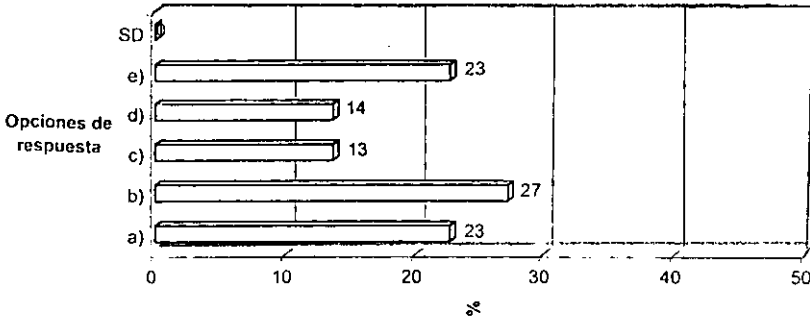
- D) Su precio es accesible (36%)
- A) poco nutritivos (32%)
- C) Su costo es elevado (18%)
- B) Suficientes en cantidad y calidad (5%)
- SD (9%)

**Pregunta 36 La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**



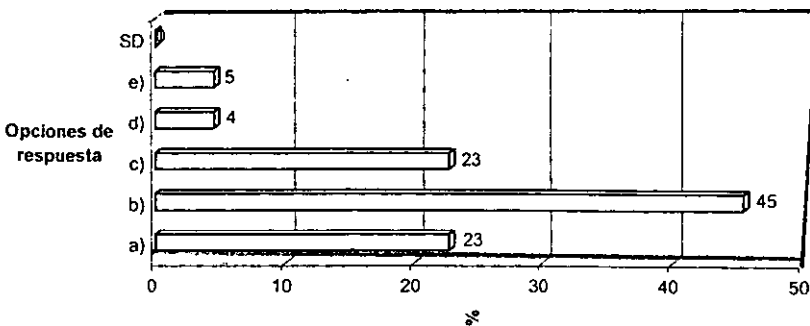
- A) Extremadamente calurosa, fría, airada o polvorienta (50%)
- D) Generalmente satisfactorio (23%)
- E) La mayor parte del tiempo es excelente (14%)
- B) Casi siempre desagradable (9%)
- C) Ocasionalmente desagradable (4%)

**Pregunta 37 ¿Su lugar de trabajo es adecuado para las actividades que usted realiza?**



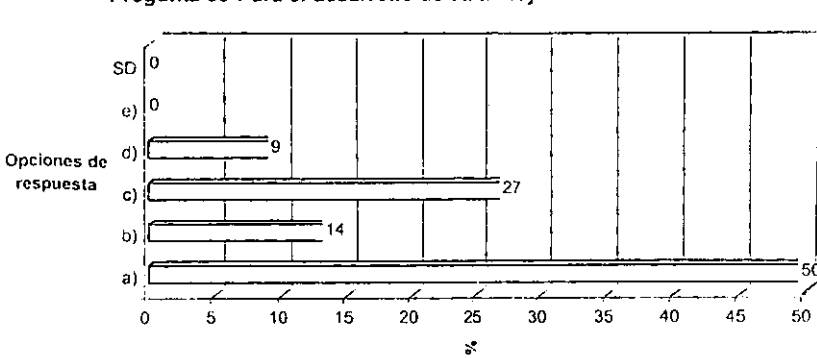
- B) Se requiere de mas espacio y/o privacidad (27%)
- E) Existen las condiciones óptimas para trabajar (23%)
- A) Se le tienen que hacer algunas modificaciones (23%)
- D) Es funcional (14%)
- C) Es adecuado (13%)

**Pregunta 38 ¿Cuenta con material necesario para realizar su trabajo?**



- B) Se proporciona previa solicitud (45%)
- C) Es suficiente (23%)
- A) Es insuficiente (23%)
- E) Es entregado oportunamente y en cantidad suficiente (5%)
- D) Están atentos a proporcionarlo para que no exista des abasto (4%)

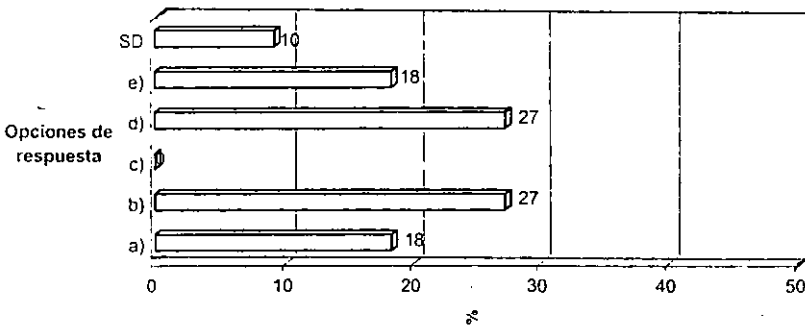
Pregunta 39 Para el desarrollo de su trabajo usted debe de:



- A) Consultar a su jefe inmediato (50%)
- C) Toma decisiones siempre y cuando se cumplan con los objetivos (27%)
- B) Apegarse a los procedimientos establecidos (14%)
- D) Usted debe innovar para mejorar su trabajo (9%)

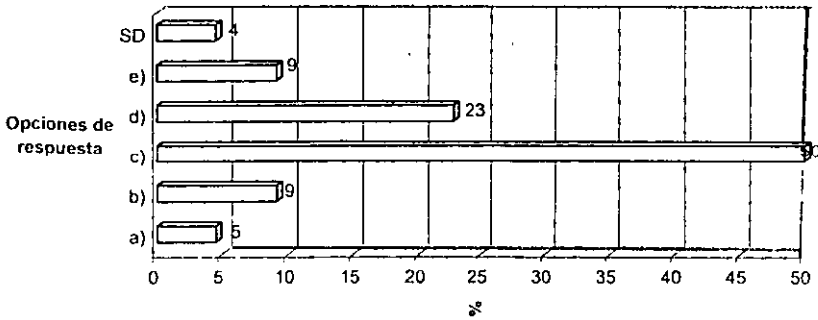
ESTA TESIS NO CUMPLE  
DE LA ENCUESTA

Pregunta 40 Cuando se producen vacantes deseables ¿Cómo se llenan usualmente?



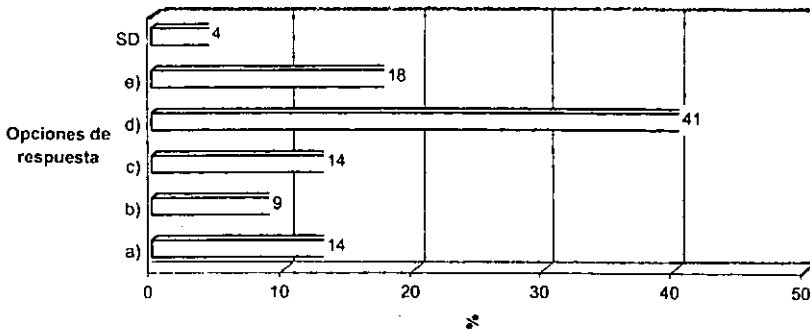
- D) Tomando en cuenta la persona competente mas disponible (27%)
- B) Ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados (27%)
- E) Escogiendo al individuo que mas lo merece de acuerdo con su habilidad y servicio (18%)
- A) empleando nuevos trabajadores (18%)
- SD (10%)

**Pregunta 41 La información que usted recibe en la Institución es a través de:**



- C) Jefe inmediato (50%)
- D) Por medio de oficios y memorándum (23%)
- E) Clara, directa y oportuna (9%)
- B) Terceras personas (9%)
- A) Rumores (5%)
- SD (4%)

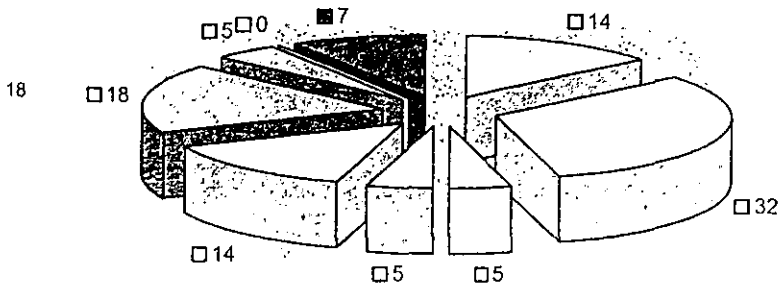
**Pregunta 42 ¿Cuándo se presenta algún problema en el trabajo?**



- D) Se solicita la opinión del equipo de trabajo para solucionarlo (41%)
- E) Se prevé y se toman medidas para que no existan conflictos (18%)
- C) Se toman medidas generales (14%)
- A) No se le da importancia (14%)
- B) Se aborda indirectamente (9%)
- SD (4%)



**Pregunta 43 Enumere en orden de importancia (del 1 al 8) los principales problemas que existen:**



- b) Necesidad de capacitación 32%
- f) Sistema de trabajo 18%
- a) Falta de motivación 14%
- e) Comunicación intergrupai 14%
- c) Rechazo a algún compañero 5%
- d) Incumplimiento de la normalidad 5%
- g) Falta de manuales de organización 5%
- h) Necesidad de reclutamiento 0%
- SD (7%)

## PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL TEST

PUESTO	ULTIMO GRADO ACADÉMICO	DOCUMENTO PROBATORIO	CORRESPONDE AL PERFIL SI/NO
DIRECTOR GENERAL	LIC. EN ADMÓN. DE EMPRESAS	TITULADO	SI
SUBDIRECTOR		VACANTE	
JEFE DE DIVISIÓN DE EST. CON		VACANTE	
JEFE DE DIVISIÓN DE EST. ING.		VACANTE	
JEFE DE DEPTO. JURIDICO	LIC. EN DERECHO	PASANTE	SI
JEFE DE DEPTO. DE VINCULACIÓN	ING. QUÍMICO	TITULADO	NO
JEFE DE DEPTO. DE ADMVO.	LIC. EN CONTADURÍA	PASANTE	SI
JEFE DE DEPTO. CTRL. E	ING. EN ELECTRÓNICA	TITULADO	SI
JEFE DE DEPTO. DE PLAN Y EVA.	M.C. SISTEMAS COMPUTACIONALES	PASANTE	SI
MEDICO GENERAL	LIC. MÉDICO CIRUJANO	TITULADO	SI
PSICÓLOGO	TRABAJO SOCIAL	PASANTE	SI
SECRETARIA DEL DIRECTOR	TÉC. ASISTENTE EJECUTIVO	TÉCNICO	SI
ANALISTA TÉCNICO	LIC. EN CONTADURÍA	TITULADO	NO
ANALISTA TÉCNICO	CONTADOR PÚBLICO	TITULADO	SI
BIBLIOTECARIO	SECUNDARIA	SECUNDARIA	NO
CAPTURISTA	SECRETARIA EJECUTIVA Y OPERADOR DE MIC	TÉCNICO	SI
CAPTURISTA	ING. INDUSTRIAL	TÉCNICO	NO
CAPTURISTA	SECUNDARIA	SECUNDARIA	NO
CAPTURISTA	LICENCIATURA EN ECONOMÍA	PASANTE	NO
TAQUIMECANÓGRAFA	ASISTENTE EJECUTIVO	TÉCNICO	SI
INTENDENTE	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SI
INTENDENTE	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SI
ALMACENISTA	BACHILLERATO	BACHILLERATO	SI
VIGILANTE	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SI
VIGILANTE	OPERADOR DE MICROCOMPUTADORAS	TÉCNICO	SI

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- 1.- Aphéres H. María Guadalupe, Vásquez M. Gabriel.  
Ambiente Laboral  
Paquete de Recursos Humanos. Modulo V  
Como enfrentar y dirigir los cambios  
ITAM – Nacional Financiera. 1992.
- 2.- Calidad de vida en el trabajo  
<http://spin.com.mx/~rjaguado/vidat.ht>
- 3.- C. Siliceo Aguilar, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal,  
3ª edición  
Ed. Limusa, México D.F. 1999  
p. p. 210
- 4.- CLIMA ORGANIZACIONAL  
Un acercamiento a su identificación  
<http://www.fecmes.es/Redpyme/Rh902.htm>
- 5.- Concalves Alexis P.  
Dimensiones del clima organizacional  
Sociedad Latinoamericana para la calidad, internet, diciembre de 1997
- 6.- Davis, Keith, W. Newstrom, John  
Comportamiento Humano en el Trabajo  
Traductora. Rosas Sánchez Rosa Ma  
3ª edición  
Edit. McGraw-Hill, México D.F. , junio 1998  
p. p. 733
- 7.- Documento  
Evaluación, septiembre – julio de 1998.  
Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco.
- 8.- Estudios del clima laboral  
<http://www.mugenat.es/serpro/productos/encart1.html>
- 9.- Factores que influyen en el clima laboral  
<http://www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/sistemas.html>

- 10.- Gaceta de Gobierno  
Periódico oficial del Gobierno Constitucional del Estado de México  
Toluca de Lerdo, México, viernes 29 de agosto de 1997, No. 44
  
- 11.- Hernández Sampieri, Roberto, et al,  
Metodología de la Investigación,  
2ª edición  
Ed. Ultra, México D.F. , enero 2000  
p. p. 502.
  
- 12.- Meave Partida, Etna Maria del Carmen  
La Metodología de la Supervisión y la Asesoría Profesional en el Trabajo Social  
Ediciones Trabajo Social, México D.F. , enero de 1993  
p. p. 280.
  
- 13.- Nelson Bob  
1001 formas de recompensar a los empleados  
Traducción, Af Fan Buitzago Valencia  
Gpo. Ed. Norma, Colombia 1996  
p. p. 141
  
- 14.- Programa estatal para la calidad gubernamental.  
Gobierno del Estado de México. 1999-2005  
Cencade. Calidad y desarrollo empresarial
  
- 15.- Reglas de oro de un buen clima laboral  
<http://w3.el-mundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
  
- 16.- Reza Trosino, Jesús Carlos  
El Capacitador Hábil,  
2ª edición  
Ed. Panorama, México D.F., abril 2000  
p.p. 172.
  
- 17.- Reza Trosino, Jesús Carlos  
Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación  
Ed. Panorama, México D.F, 1999.  
p. p. 66.

- 18.- Senge, Peter, et.al.  
La Danza del Cambio  
Traducción: Jorge Cárdenas Nannetti  
Ed. Norma, México 2000  
p. p.499
- 19.- Tobán Félix, Reynaldo Jorge  
Medición del clima laboral de las organizaciones  
Internet