

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería
Licenciatura en Ingeniería Industrial



**EVALUACIÓN PARA EL SERVICIO INTEGRAL DEL
H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA**

Tesis que para obtener el Título de Ingeniero Industrial

Presenta

JORGE ALONSO CARDONA HORTA

Directores de Tesis

M. C. Teresa Carrillo Gutiérrez

I.I Daniel Coraza Segarra



**AYUNTAMIENTO
DE TIJUANA**

Tijuana, B.C. Junio de 2014

ÍNDICE

1 TEMA

1.1 Línea de Investigación.	4
1.2 Sublínea de Investigación.	4
1.3 Relación con el Clima Organizacional.	4
1.4 Título.	4

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....5

2.1. Planteamiento del Problema.	5
2.2. Formulación del Problema.	5

3. JUSTIFICACIÓN.....6

3.1 Teórica.	7
3.2 Práctica.	7
3.3 Metodología	7

4. OBJETIVOS.....8

4.1. Objetivo General.	8
4.2 Objetivos Específico.	8

4.3 Resultados Esperados.

4.3.1 Campo Administrativo/ Empresarial.. . . .	9
4.3.2 Campo Financiero / Comercial.	9
4.3.3 Campo Académico.	9
4.3.4 Campo Teórico/ Talento Humano.	10
4.3.5 Campo Personal/ Profesional.	10

5. HIPÓTESIS.....10

5.1 Hipótesis de Primer Grado.	11
--	----

5.2 Hipótesis de Segundo Grado	11
5.3. Hipótesis de Tercer Grado	12
6. MARCO DE REFERENCIA	12
6.1. Marco Teórico	12
6.2 ¿Qué es el clima organizacional?	13
6.3 Características y funciones del clima organizacional.	15
6.3.1 Funciones del clima organizacional.	16
6.3.2 Tipologías del Clima Organizacional.	18
6.3.3 ¿Cómo trabajar motivados?	19
6.3.4 Otros determinantes del Clima Organizacional.	20
6.3.4.1 Satisfacción laboral:	20
6.3.4.2 Factores determinantes en la satisfacción.. . . .	21
6.4 Visión.	22
6.4.1 Misión.....	22
6.4.2 Valores.	22
6.4.3 Ventajas.	22
7. ANÁLISIS DE FACTORES POTENCIALES O CAUSA RAÍZ.....	23
7.1 Diagrama Ishikawa Causa – Raíz.	25
7.2 Análisis FODA.....	26
8. PROPUESTA DE PLAN.....	27
9. ESTRATEGIAS Y PLANES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
9.1 Planes de Mejoramiento de Servicio al Cliente.	27
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	28
11. ANEXOS (Encuestas realizadas al personal, graficas de resultados).	29
12. BIBLIOGRAFÍA.....	50

1.1 Línea de Investigación

Clima Organizacional

1.2 Sublínea de Investigación

Servicio Integral del pago del Predial en el Ayuntamiento de Tijuana

1.3 Relación con el Clima Organizacional

Para que las organizaciones cumplan con sus objetivos es fundamental el reconocimiento de uno de sus recursos esenciales como lo es el Clima Organizacional, ya que tiene una fuerte relación con la Ingeniería Industrial, que a su vez involucra la Planeación Estratégica y la Psicología Industrial.

El Ingeniero Industrial tiene la función de encargarse de la correcta y eficiente organización y control de los empleados, debe de tener pleno conocimiento de cómo las variables internas y externas pueden afectarlos significativamente, y en un determinado momento afectar el logro de las metas propuestas.

En Tijuana, como en varias partes de la República es muy importante el trato y la manera de trabajar entre compañeros de una misma institución. Es importante señalar que influye mucho la Planeación Estratégica y la Psicología Industrial para darle sentido a las organizaciones e instituciones. La relación organizacional es la estructura fundamental de toda organización puesto que es la clave para generar beneficios y crear un ambiente laboral agradable.

1.4 Título

PROYECTO PARA EVALUAR EL SERVICIO INTEGRAL DEL PAGO DEL PREDIAL EN EL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA



2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Las Instituciones Gubernamentales son un factor clave en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizaciones. Las Instituciones gubernamentales para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su tecnología y otros recursos han visto la necesidad de potencializar y orientar sus esfuerzos al trabajo en equipo y fortalecimiento del recurso humano, convirtiéndolo en un factor que beneficia tanto a la institución como a la ciudadanía.

Para que la Institución refleje calidad y ciudadanos conformes con los servicios que ofrece, es necesario que los individuos que la componen desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que permita y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio. De esta forma, para lograr una satisfacción plena de los contribuyentes externos (quienes pagan sus servicios de Predial), se hace necesario ofrecer al interior de la Institución un nivel de satisfacción adecuado, cálido en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales (beneficio propio) como grupales (los de la Institución)

Además la Institución a lo largo de su historia y tal vez desde su fecha de creación, ha atravesado por una serie de cambios estructurales y tecnológicos que han permitido que hasta el día de hoy no se conciba la organización como una sola. Por estas razones se considera que en el servicio del Pago del Predial del H. Ayuntamiento de Tijuana, se vive hoy un malestar laboral afectando al clima organizacional, que de no ser trabajado oportunamente traerá consecuencias negativas al desarrollo y productividad de la Institución

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias deben ser implementadas para mejorar el clima organizacional en el servicio del Pago del Predial del H. Ayuntamiento de Tijuana?

3. JUSTIFICACIÓN

A partir de la actual situación económica, social y cultural que enfrenta el país, las instituciones deben tomar medidas que les permita adaptarse rápidamente a estos cambios estructurales, y así seguir dando un buen servicio al cliente; para ello es necesario contar con personal que lleve al cumplimiento los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente. Tal es el caso del Impuesto Predial en el Ayuntamiento de Tijuana, que se ha visto en problemas relacionados con el trato entre los compañeros de trabajo que a su vez afecta indirectamente a los ciudadanos en cuestión de atención y a la propia institución en cuestión económica (como en algunos otros trienios como lo son el 2007-2010), esto se debe en mayor porcentaje al trato hacia los contribuyentes, el cual es un problema que urgentemente se debe resolver.

Por tal motivo el clima organizacional es vital para el buen funcionamiento, crecimiento y permanencia de las Instituciones dentro de un medio. Una Institución o empresa que carezca de este factor se vuelven rígidas, con una estructura inestable y de poca evolución, que difícilmente le permite recibir ingresos por parte de los contribuyentes.

La medición del clima organizacional a través de herramientas como lo son diagrama Ishikawa causa-raíz, rastreo de factores mediante diagramas causa-efecto, encuestas con base a condiciones laborales y resultados se orientan hacia la identificación y análisis de aspectos internos que afectan a los empleados y que influyen en su motivación laboral. Por ello es importante que la alta dirección conozca la percepción de sus empleados en este aspecto, para definir cuáles son las variables que influyen en el clima y que se reflejan en el comportamiento y actitud de las personas. La utilización de estas herramientas permitirá conocer de manera acertada cómo los empleados de la institución perciben actualmente el clima de la organización, detectar los factores fuertes y débiles para proponer ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados.

Para la realización de esta investigación se tiene en cuenta el interés que muestran los directivos de la institución y la necesidad de considerar al recurso humano como fuente de éxito, permitiendo la creación de estrategias planificadas que tengan impacto positivo en la conducta y actitudes del personal.

3.1 Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos de clima organizacional así como la aplicación de herramientas tales como diagramas Ishikawa causa-raíz, rastreo de factores mediante diagramas causa- efecto, encontrar la explicación al clima actual de la empresa que afecta en gran proporción los resultados que hoy tiene y que son muestra del problema que se presenta. Este conocimiento proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

3.2 Práctica.

El desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la Institución. Esta propuesta es indispensable para futuras investigaciones que se hagan tanto en las instituciones como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio (delegaciones, tiendas de servicio, etc.). Se justifica la necesidad de desarrollar estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la Institución, en la productividad de sus empleados.

3.3 Metodología

Se utilizarán métodos tales como: diagramas Ishikawa causa-raíz, rastreo de factores mediante diagramas causa- efecto, análisis FODA encuestas en base a condiciones laborales y resultados que arrojan las debilidades del clima organizacional y los puntos que hay que atacar de manera urgente.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de mejoramiento del clima organizacional con acciones que contribuyan a mejorar las condiciones laborales considerando la percepción de los trabajadores y el ambiente laboral donde desempeñan sus actividades o servicios prestados a la ciudadanía.

4.2 Objetivos Específicos

El plan de mejoramiento de servicio al cliente responde al objetivo de incrementar el grado de satisfacción de los usuarios que contribuyen a sus pagos de predial en el Ayuntamiento.

1. Realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) dentro de la Institución.
2. Mejorar las condiciones laborales entre los trabajadores y llegar a tener un ambiente apto para laborar individualmente y en equipo.
3. Mediante diagrama Ishikawa Causa-Raíz determinar los problemas que afectan la relación entre compañeros.
4. Mediante análisis de factores potenciales se determinara las causas de mayor importancia.
5. Se aplicara una encuesta al personal de la Institución con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente laboral en esta Institución.
6. Crear un plan de mejoramiento en relación a los estudios realizados y a los resultados obtenidos en los análisis aplicados (FODA, Causa-Raíz, Análisis de factores potenciales, etc.)

4.3 Resultados Esperados

4.3.1 Campo Administrativo/ Empresarial

El resultado que se espera con este plan de mejoramiento en el campo administrativo es contribuir a la organización con estrategias que permitan que la gente se sienta cómoda en todos los aspectos en el lugar en el que mayor tiempo permanece, su lugar de trabajo.

Se tiene como objetivo el conocer las deficiencias que hoy se presentan en este campo, fortalecer el área de talento humano con la aplicación de las herramientas que se propongan y definan como mecanismos de solución al problema.

Permitirá que la organización y los individuos se integren y reconozcan dentro de una sola estructura, que todos encaminen sus esfuerzos al logro de un solo objetivo. Resaltando que los empleados contribuirán a que las relaciones entre sí resalten a Estrategias para mejorar el clima organizacional.

4.3.2 Campo Financiero / Comercial

Se espera como resultado un máximo ingreso en pago de impuestos, teniendo en cuenta la deuda que actualmente se tiene en el Ayuntamiento, con la productividad que se genere de personas que trabajen motivadas, y con una buena relación entre compañeros se consigue los objetos rápida y eficazmente, y más aún si se ven representados monetariamente. Aunque para iniciar el proceso se va a requerir una inversión a los programas que se necesiten como herramienta fundamental. Y el costo beneficio que se espera debe de ser un resultado bueno para las dos partes.

4.3.3 Campo Académico

En el aspecto académico se espera fortalecer los conocimientos que se adquieran en el proceso de mejora, toda vez que como futuros Ingenieros Industriales se debe saber cómo reaccionar ante estas situaciones que son muy comúnmente vistas en empresas, instituciones, y negocios de dos o más personas. Se debe estar en plena capacidad de responder a un problema de mejora de este tipo.

4.3.4 Campo Teórico/ Talento Humano

Se espera como resultado de este trabajo se muestre la importancia que tiene para todo tipo de empresas e instituciones el clima organizacional, teniendo en cuenta que dentro de los principales procesos de esta línea está la satisfacción y buen clima organizacional como base fundamental de la productividad en los individuos y de la gestión del talento humano, entendiendo este último como recurso fundamental en las organizaciones porque con él se puede satisfacer a clientes y crear muy buenos resultados.

4.3.5 Campo Personal/ Profesional

En el aspecto personal se espera poder satisfacer las expectativas del tema de mejora que afecta a las personas no solo física sino moralmente. Puede ayudar a ser más personas y menos individuos. Socialmente este tipo de temas de investigación deben ser puestos en práctica laboral y profesionalmente en los diferentes momentos de la vida.

5. HIPÓTESIS

Hernández, S (2006) Menciona que “las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones”. Una vez identificadas las causas y factores que afectan el clima organizacional en el Ayuntamiento de Tijuana, es posible mejorarlo a través del diseño de estrategias, por lo cual considerando la relación que existe entre los objetivos y el marco teórico, se hace planteamiento de la siguiente hipótesis de esta mejora en el clima organizacional.

Variable Independiente: Las estrategias para mejorar el clima organizacional en el Ayuntamiento de Tijuana

Variable Dependiente: El clima organizacional.

Variable Interviniente: Causas y factores que afectan a los individuos y al clima organizacional.

5.1. Hipótesis de Primer Grado

- ❖ El comportamiento de los individuos dentro de la Institución tiene influencia directa sobre su estructura.
- ❖ Reformar la estructura organizacional de la Institución con la participación activa de quienes la integran, permitirá crear sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional.
- ❖ Promover políticas claras de recursos humanos permitirá fomentar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- ❖ Modificar los estilos actuales de liderazgo y procesos de comunicación, facilitará el proceso de adaptación y convivencia en el entorno.
- ❖ Mediante la definición de incentivos y pagos justos a los empleados se atacan los factores negativos de motivación.

5.2. Hipótesis de Segundo Grado

El cambio de estructura organizacional para pasar de una burocrática a una estructura plana, permite mejorar los procesos de comunicación, de adaptación de los individuos y convivencia con su entorno. La reestructuración de la organización actual mediante la definición clara de líneas jerárquicas permite tener un alto y efectivo grado de comunicación, serán la actividad que permite dilucidar los objetivos individuales y mantener un clima organizacional apto para el desarrollo de sus individuos.

- ❖ El proponer programas de motivación al personal de la empresa mediante la definición de incentivos y remuneración justa, permitirá tener un ambiente sano y clima organizacional óptimo.
- ❖ Contar con políticas claras de manejo de talento humano evitará la desorganización y permitirá tener la equidad necesaria para administrar eficientemente este recurso.
- ❖ La creación e implementación de herramientas para medir el clima y su respectiva retroalimentación, permitirá que la organización vea una inversión a largo plazo y un factor importante de competitividad.

5.3. Hipótesis de Tercer Grado

La organización de procesos, el manejo del talento humano bajo las directrices de políticas concretas, evitará la desorganización y permitirá tener la equidad necesaria para administrar eficientemente este recurso y minimizar el riesgo de perder buen talento humano, manteniendo un clima organizacional acorde con las necesidades y expectativas de crecimiento que cada individuo tenga. Dichos cambios requieren de seguimiento y acompañamiento a las personas involucradas, no en un tiempo exacto pero si estableciendo un horizonte claro en el cual percibir los resultados.

- ❖ La estrategia de moldear un nuevo sistema de remuneración que motive al personal al trabajo en equipo y orientación al logro permitirá el cumplimiento de metas de la organización a nivel de productividad.
- ❖ Las hipótesis planteadas van de tipo descriptivo a correlacional. Es descriptivo porque se reseñan las características o rasgos del objeto de estudio y porque se analizan los rasgos y/o aspectos del fenómeno de clima organizacional en el Ayuntamiento de Tijuana. Se considera correlacional porque muestran la relación que tienen las variables expuestas, útiles para conocer el comportamiento de una basada en el comportamiento de la otra, así se puede confirmar las principales causas que afectan el clima organizacional en el Ayuntamiento de Tijuana para llegar efectivamente al diseño de estrategias.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. Marco Teórico

Una vez planteado el problema por el cual se hará el plan de mejoramiento y determinada la viabilidad del mismo, se sustentara teóricamente el estudio a través de la elaboración del marco teórico, el cual ayudara a prevenir errores que se han cometido con otras mejoras respecto al clima organizacional, orientara acerca de cómo se realizara esta mejora teniendo en cuenta diversos antecedentes, tipo de información y diseños de estudio, conduciendo a establecer hipótesis o afirmaciones que se tendrán que someter a prueba para interpretar los resultados de esta investigación.

6.2 ¿Qué es el clima organizacional?

Se entiende por Clima Organizacional el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de una Organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la Organización.

Las variables consideradas por Brunet (1999) en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un trabajador que no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, 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. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima” (Brunet, 1999, p. 18).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una Institución.

Organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Según Brunet (1999, p. 19) algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente (Brunet, 1999, p.19).

6.3. Características y funciones del clima organizacional.

Según Martínez (2007), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para

hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

6.3.1 Funciones del clima organizacional

De acuerdo con (Litwin & Stringer, 2008):

- **Vinculación:** lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu
- **Conflicto e inconsecuencia:** el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización:** el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

6.3.2. Tipologías del Clima Organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert citado por Robbins (1999), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.
- **Centralizados y formalizados.** El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una

mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert citado por Robbins (1999), ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

6.3.3. ¿Cómo trabajar motivados?

Según Chiavenato (1994), en los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma.

Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow. El con su influyente escala de necesidades, había indicado que las

necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros fomentando su participación resolutoria en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

6.3.4 Otros determinantes del Clima Organizacional

6.3.4.1 Satisfacción laboral:

Davis & Newstrom, 1999) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (p.276). Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario:

"Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.42).

6.3.4.2 Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral según Likert citado por Robbins (1999) son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés: o tensión es definido por Robbins (1999) como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Topología: comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llamo lustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distrees, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes. Robbins & Ramos (1999, p. 43) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.

Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico

"El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas

condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermaría a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal".

6.4. Visión

Ser una institución en la que los ciudadanos tengan una buena impresión y ofrecer soluciones integrales y efectivas de comunicación, que permitan un incremento en nuestros ingresos para beneficiar a la ciudadanía mediante obras públicas, apoyos de diversos tipos, etc.

6.4.1. Misión

Somos una Institución comprometida con la ciudadanía, encargada de beneficiar a la ciudadanía y brindar nuestros servicios de la mejor manera.

6.4.2. Valores

Innovación: fomentamos el aprendizaje continuo y su aplicación a nuestro negocio para la creación de nuevas y mejores formas de hacer lo que hacemos.

Trabajo en equipo: aprovechamos al máximo las competencias individuales y colectivas para lograr objetivos promoviendo el respeto y el apoyo mutuo de nuestra gente "el logro de uno es el logro de todos".

Liderazgo: valoramos la capacidad de dirigir, movilizar y desarrollar el talento de nuestra gente con orientación al logro de objetivos organizacionales.

Excelencia: realizar nuestra gestión de manera sobresaliente superando las expectativas de nuestros medios, anunciantes y accionistas.

6.4.3 Ventajas

Los clientes serán atendidos por personal capacitado que sabrá resolver dudas y comentarios de cualquier tipo.

Los usuarios del servicio tardarán menos tiempo en ser atendidos ya que dentro de la capacitación los usuarios tendrán mayor agilidad y rapidez al momento del cobro o trámite que el usuario requiere

7. ANÁLISIS DE FACTORES POTENCIALES O CAUSA RAÍZ

EMITE UN JUICIO PARA DETERMINAR SI SON FACTORES POTENCIALES O CAUSA RAÍZ

TABLA 1

CAUSA	ANALISIS
AMBIENTE LABORAL	
• LUGAR DE TRABAJO	El personal adscrito a esta institución no cuenta con el lugar de trabajo apropiado al momento de despachar a la ciudadanía, le es difícil desplazarse de manera rápida por la reducción de espacio entre los cubículos.
• ESTILO DE LIDERAZGO	Cuando se cuenta con un líder en este caso el patrón o jefe, que da indicaciones a los empleados de una forma arrogante el empleado no ejerce las ordenes de forma correcta, y así mismo el ciudadano contribuyente es el que recibe mala atención.
• RECONOCIMIENTO DE TRABAJO	El personal que se esfuerza para sacar adelante el trabajo de otros empleados, ya sea por la ética y la conciencia que toma al saber que se presta un servicio al cual todos tienen derecho labora tiempo extra, o en su caso un exceso de trabajo que la mayoría de las veces no es reconocido por ningún jefe.

CAUSA	ANALISIS
CAPACITACION	
• CURSOS	Se tiene un gran problema al no implementar algún sistema para entrenar al personal, ya que es necesario crear y acudir a cursos emitidos por la institución.
• ENSAYOS	No se cuenta con ensayos que son muy necesarios, la mayoría de las veces los empleados no saben por dónde empezar al momento de tener a algún ciudadano en su cubículo, esto es ocasionado por la falta de simulacros en el área.
• ACTIVIDADES	Normalmente en cualquier trabajo ya sea sector privado o sector público se realizarán actividades entre personal para conocerse y

	apoyarse ya que todos trabajan para el mismo fin. Pero en este caso no existe ningún tipo de actividad realizada.
--	---

CAUSA	ANALISIS
EFICIENCIA	
• RAPIDEZ EN ATENCIÓN	No se cuenta con la atención indicada, los empleados se distraen muy fácilmente y no tienen una secuencia para brindar atención al ciudadano.
• MEJORAR TRATO	Esta es una causa la cual es muy importante resaltar ya que de esta causa derivan muchas debilidades de esta área.
• HABILITAR NUEVOS LUGARES	Los lugares con los que se cuentan son muy pocos y no cubren con las necesidades que se tienen en el área, es por eso que muy fácilmente se aglomeran los contribuyentes con distintos tipos de trámites.

CAUSA	ANALISIS
SALARIOS	
• REMUNERACION HRS. EXTRAS	Como se ha dicho las personas que realizan sus pagos quedan inconformes por el exceso de tiempo del personal respecto a la atención. Y no existe ninguna prórroga u horas extras del personal para realizar sus pagos. Ya que no son remunerados por las horas consideradas perdidas.
• PAGOS RETRASADOS	La motivación es muy importante para el personal, un pago retrasado puede influir mucho en las ganas de trabajar y recibir un salario en fecha indicada
• EXCESO DE TRABAJO	El exceso de trabajo de los empleados genera situaciones de estrés y mal humor.

CAUSA	ANALISIS
MANUALES DE PROCEDIMIENTO	
• ACTUALIZACIÓN	El tener un manual de procedimiento actualizado es indispensable y necesario para el área, ya que deben de cumplir con las normas que el reglamento de trabajo indica.
• PASOS PARA ATENCIÓN	No se cuenta con un manual para realizar los pasos necesarios e

indispensables.

CAUSA	ANALISIS
COMUNICACION	
• MALTRATO ENTRE PERSONAL	La prepotencia, las discusiones, conflictos, son vistos comúnmente entre empleados y resuelven sus problemas de formas no indicadas, para eso debe de intervenir el jefe de departamento para arreglar la situación.
• CONFLICTOS DE CARACTER PERSONAL	Se consideran casos de problemas psicológicos, o problemas motivacionales de los empleados, esto conlleva a no dar un buen trato al ciudadano y al personal que existe alrededor, incluyendo falta laboral.

7.1 Diagrama Ishikawa Causa – Raíz



7.2 Análisis FODA de la Institución

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• La Institución cuenta con los recursos para apoyar si es necesario en capacitaciones y actividades que mejoren la relación laboral. • Se actualiza constantemente. • Se desarrollan actividades laborales que involucran a los usuarios. • Salarios bien remunerados, prestaciones, etc.	• Falta de Capacitación. • Malos tratos entre compañeros de trabajo reflejados en actividades laborales. • Poca capacidad para tratar con los usuarios. • Falta de motivación de los Recursos Humanos. • Conflictos de carácter personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• No existe competencia ya que toda dependencia es parte de la Institución. • Necesidad de los servicios que se otorgan. • El servicio brindado es único, ya que ninguna otra Institución maneja este tipo de impuesto.	• Usuarios inconformes (manifestaciones, huelgas, etc.) • Paro de labores. • Abstinencia de pago en Predial debido a largas filas, usuarios mal atendidos.

8. PROPUESTA DE PLAN

El plan de mejoramiento del clima organizacional tiene como objetivo proponer acciones que contribuyen a mejorar las condiciones laborales y la percepción de los trabajadores acerca de la institución.

El plan que se está implementando tiene como fin mejorar en la mayor parte el comportamiento entre compañeros de esta institución y a la vez brindar una satisfacción a los clientes respecto al trato recibido lo cual tendrá como resultado ingresos recibidos de la ciudadanía.

9. ESTRATEGIAS Y PLANES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS

1. Contratar un supervisor para llevar a cabo las siguientes actividades. Redefinición de la visión de la institución, elaboración y difusión del reglamento interno de trabajo y manuales administrativos (bienvenida organizacional)
2. Realizar una planeación a corto, mediano y largo plazo.
3. Capacitar al encargado del área en temas relacionados con la administración de Recursos Humanos y desarrollo de habilidades directivas.
4. Diseñar un programa recompensas y reconocimientos para el personal.
5. Planificar reuniones para evaluar y controlar el desempeño de la institución involucrando a toda la plantilla de empleados en el proceso de toma de decisiones.
6. Brindar inducción y capacitación del personal, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el artículo 132 XV, y capítulo III de la Ley Federal del Trabajo.
7. Crear y difundir los reglamentos internos e instructivos de seguridad según lo establecido en el art. 132 XVIII y Art. 422, 423, 424, 425 de la Ley Federal del Trabajo.

a. Planes de Mejoramiento de Servicio al Cliente

El plan de mejoramiento de servicio al cliente responde al objetivo de incrementar el grado de satisfacción de los clientes del Ayuntamiento.

1. El contrato de dos supervisores para apoyo en áreas tales como, cajas y atención al cliente para agilizar las filas, reducir tiempo de espera de los clientes.
2. Diseñar un programa de capacitación en base al diagnóstico de necesidades de los clientes
3. Mejorar la limpieza de las instalaciones
4. Realizar una mayor inversión en ambientación y diseño de las instalaciones.

5. Mantener y renovar el mobiliario procurando la comodidad de los clientes.
6. Realizar cambios que agilicen la velocidad del sistema utilizado para el cobro y consulta de adeudo predial.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

H. Ayuntamiento de Tijuana es una institución que ha permanecido durante más de 20 trienios atendiendo a ciudadanos, sin embargo el clima organizacional ha sido descuidado por la dirección, perdiendo de vista que el recurso humano es el motor de toda organización, asimismo, el servicio al cliente presenta ciertas deficiencias, que de no ser atendidas con oportunidad pueden llevar a la institución a decaer.

Existe una relación entre el clima organizacional y el servicio al cliente, sin embargo se desconoce la dirección de la misma, para lo cual se requieren análisis más profundos.

Es importante mencionar que existen factores ajenos a la institución que influyen directamente en el servicio al cliente y en el clima organizacional, como: la estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado, entre otros.

Se recomienda la contratación de dos supervisores ya que el trabajo de los jefes de área es dictar sus órdenes y siendo así, faltaría una supervisión de que el trabajo sea realizado en el tiempo que debe, tal y como debe de ser, también teniendo en cuenta la motivación que aportaran ellos, debido a que este factor fue evaluado por los clientes como deficiente (rapidez y buen trato)

Con base en la información obtenida en los diagnósticos se diseñaron los planes de mejoramiento del clima organizacional y del servicio al cliente, los cuales contribuirán a un mejor desarrollo de las actividades permitiendo a la institución incrementar su eficiencia y productividad.

11. ANEXOS (encuestas realizadas al personal, graficas de resultados)

ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LA INSTITUCION.

El propósito del siguiente cuestionario es detectar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente laboral del H. Ayuntamiento de Tijuana, así como también proponer acciones de mejora en las condiciones laborales.

FAVOR DE CONTESTAR SUBRAYANDO **SI** O **NO** Y ANOTAR LOS SIGUIENTES DATOS:

SEXO: _____ **EDAD:** _____ **PUESTO:** _____

1) ¿EN MI ÁREA SE ACTUA CONFORME A LOS VALORES QUE PROMUEVE MI INSTITUCIÓN?

SI

NO

2) ¿TRABAJAR EN EL GOBIERNO ME PERMITE CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD?

SI

NO

3) ¿ME SIENTO ORGULLOSO DE SER PARTE DE ESTA INSTITUCION?

SI

NO

4) ¿EL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA CUENTA CON CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA?

SI

NO

5) ¿EN MI ÁREA SE APROVECHAN LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS?

SI

NO

6) ¿EL AMBIENTE ES FRIO E IMPERSONAL?

SI

NO

7) ¿EN MI ÁREA LOGRAMOS OBTENER MEJORES RESULTADOS?

SI

NO

8) ¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MI ÁREA ES LA ADECUADA PARA CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS DE SERVIR A LA CIUDADANIA?

SI

NO

9) ¿ME SIENTO FELIZ HACIENDO MI TRABAJO?

SI

NO

10) ¿EN MI ÁREA SE RESPETA EL HORARIO DE TRABAJO?

SI

NO

11) ¿MI TRABAJO ME PERMITE DEDICAR TIEMPO A MI FAMILIA?

SI

NO

12) ¿EN MI ÁREA SE TRABAJA EN EQUIPO?

SI

NO

13) ¿EN MI ÁREA RECIBIMOS CAPACITACION PARA TRABAJAR EN EQUIPO?

SI

NO

14) ¿SE ME INFORMA DE LOS OBJETIVOS QUE DEBEMOS LOGRAR MEDIANTE TRABAJO EN EQUIPO?

SI

NO

15) ¿EXISTE COMUNICACIÓN EN MI AREA DE TRABAJO?

SI

NO

16) ¿EN MI INSTITUCIÓN EXISTEN COMITES QUE CAPTAN NUESTRAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAMOS?

SI

NO

17)¿REALMENTE MI JEFE ESTA ABIERTO PARA RECIBIR SUGERENCIAS Y COMENTARIOS?

SI

NO

18) ¿LOS SALARIOS EN EL AYUNTAMIENTO SON MAS BAJOS QUE EN OTRAS ENTIDADES SIMILARES?

SI

NO

19) ¿LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ESTA AREA ESTAN ACTUALIZADOS?

SI

NO

20) ¿EL REGLAMENTO DE MI INSTITUCIÓN ESTA ADECUADO A LAS NECESIDADES ACTUALES?

SI

NO

21) ¿EN EL AYUNTAMIENTO HAY UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADECUADO?

SI

NO

22) ¿MI INSTITUCIÓN ES EJEMPLO DE TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN?

SI

NO

23) ¿EN EL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA HAY SITUACIONES DE INTIMIDACIÓN O MALTRATO?

SI

NO

24) ¿PARTICIPO EN LAS ACCIONES DE MEJORAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE MI INSTITUCIÓN?

SI

NO

25) ¿EL AYUNTAMIENTO DIFUNDE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?

SI

NO

26) ¿EN MI INSTITUCIÓN SE DAN LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROMOCIÓN SIN DISTINCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES?

SI

NO

27) ¿EN EL AREA EXISTEN INSTALACIONES ADECUADAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD?

SI

NO

28) ¿EL AYUNTAMIENTO RECONOCE Y PREMIA LOS ESFUERZOS MEDIANTE INCENTIVOS?

SI

NO

29) ¿CUENTO CON EL MATERIAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES?

SI

NO

30) ¿ESTAR LABORANDO EN EL AYUNTAMIENTO ES UNA BUENA REFERENCIA EN MI CURRICULUM?

SI

NO

31) ¿LA FALTA DE METAS ESPECIFICAS DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA PERJUDICAN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS?

SI

NO

32) ¿MI TRABAJO ES ABURRIDO Y RUTINARIO?

SI

NO

33) ¿ESTARIAS DISPUESTO A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES REFERENTES A OTRA AREA?

SI

NO

34) ¿MI TRABAJO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ESTA DEFINIDO?

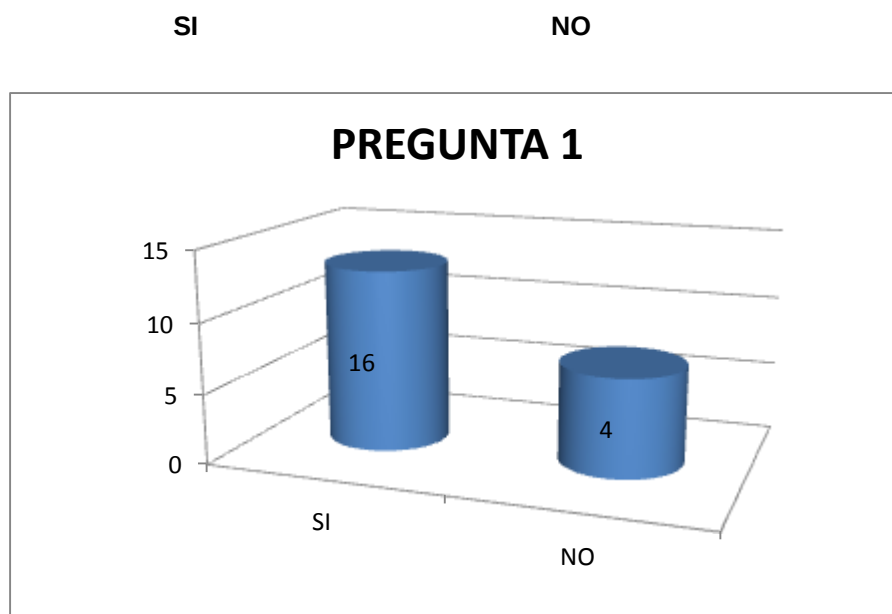
SI

NO

35) FAVOR DE PONER UNA MEJORA PARA LA INSTITUCIÓN DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO. Ejemplo: CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL AUXILIAR EN SU ÁREA, NUEVO EQUIPO DE COMPUTO, SISTEMA, PRESUPUESTO, MATERIAL, CAPACITACIÓN O LO QUE USTED CREA CONVENIENTE PARA HACER ESTA INSTITUCION MAS EFICIENTE.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

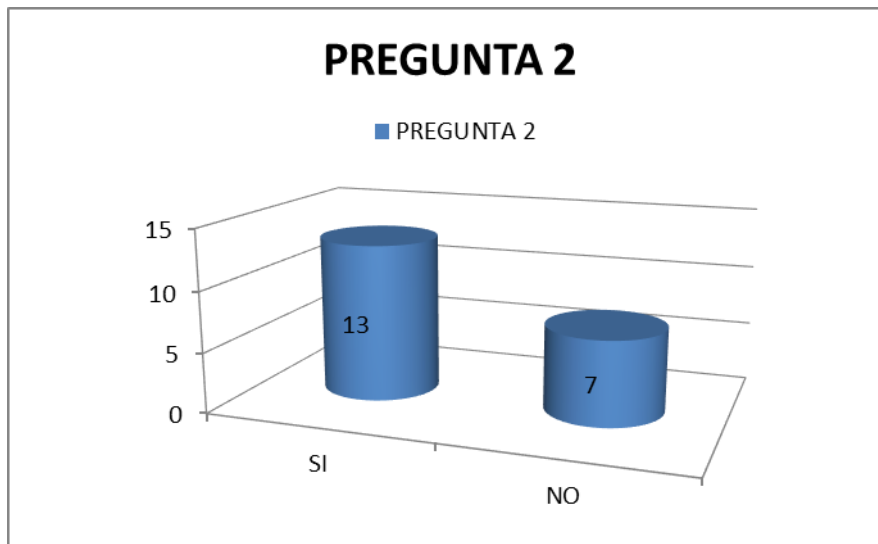
1) ¿EN MI ÁREA SE ACTUA CONFORME A LOS VALORES QUE PROMUEVE MI INSTITUCIÓN?



EN LA INSTITUCION EL UNA CUARTA PARTE DE LOS EMPLEADOS NO ACTUAN CONFORME A LOS VALORES.

2) ¿TRABAJAR EN EL GOBIERNO ME PERMITE CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD?

SI **NO**

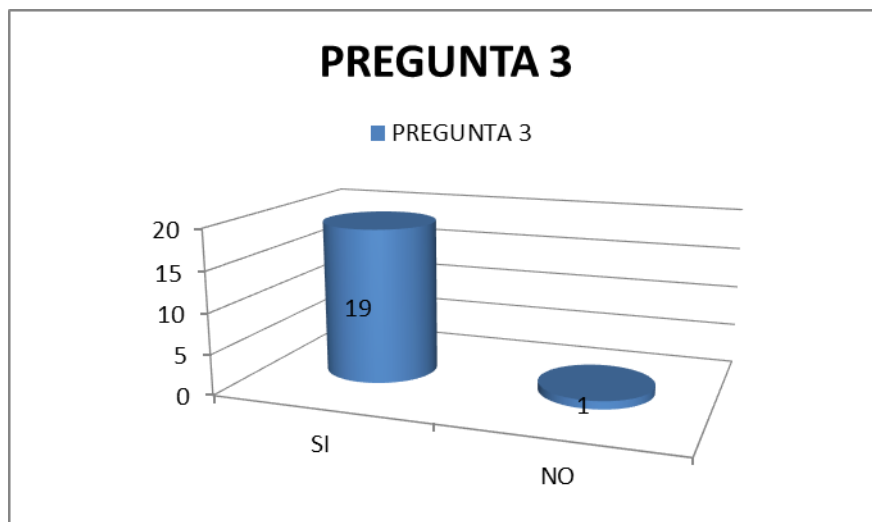


SE REFLEJO QUE EL TRABAJAR DE LA MANERA QUE SE HA TRABAJADO NO PERMITE BRINDAR A LA CIUDADANIA SU BIENESTAR.

3) ¿ME SIENTO ORGULLOSO DE SER PARTE DE ESTA INSTITUCION?

SI

NO

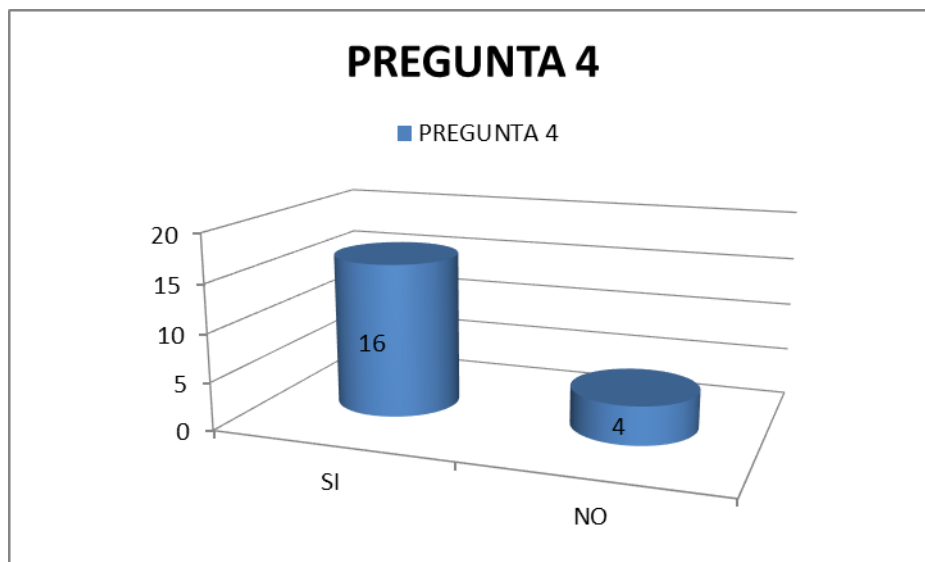


DEBIDO A LOS PROBLEMAS GENERADOS INVOLUCRANDO LA MOTIVACION EL 1% DE LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS INDICAN DISGUSTO HACIA LA INSTITUCION.

4) ¿EL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA CUENTA CON CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA?

SI

NO

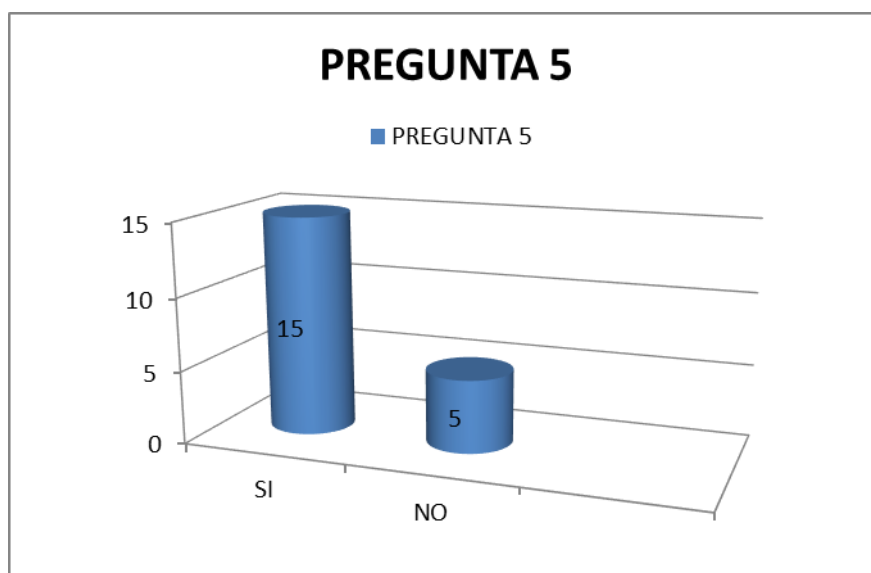


EN LA INSTITUCION EL UNA CUARTA PARTE DE LOS EMPLEADOS NO ACTUAN CONFORME A LOS VALORES.

5) ¿EN MI ÁREA SE APROVECHAN LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS?

SI

NO

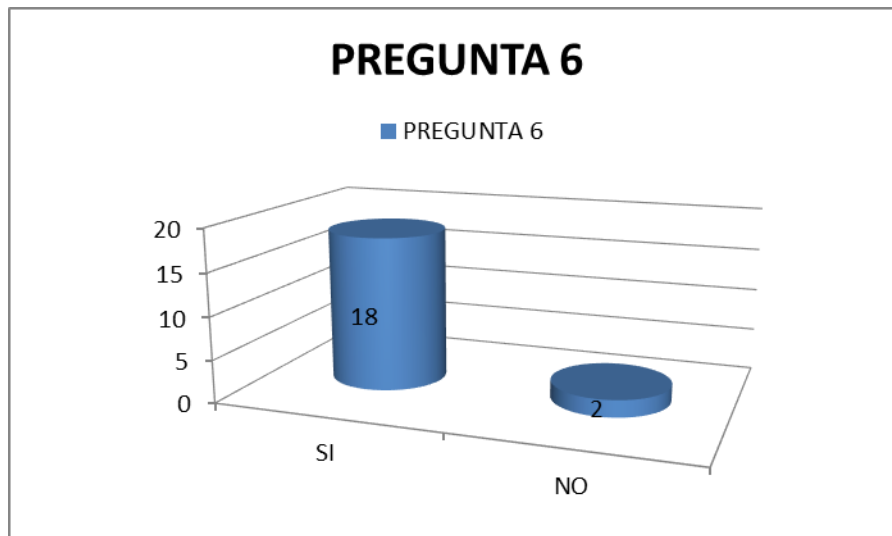


EL 25 %DE LOS ENCUESTADOS IGNORAN LAS SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

6) ¿EL AMBIENTE ES FRIO E IMPERSONAL?

SI

NO

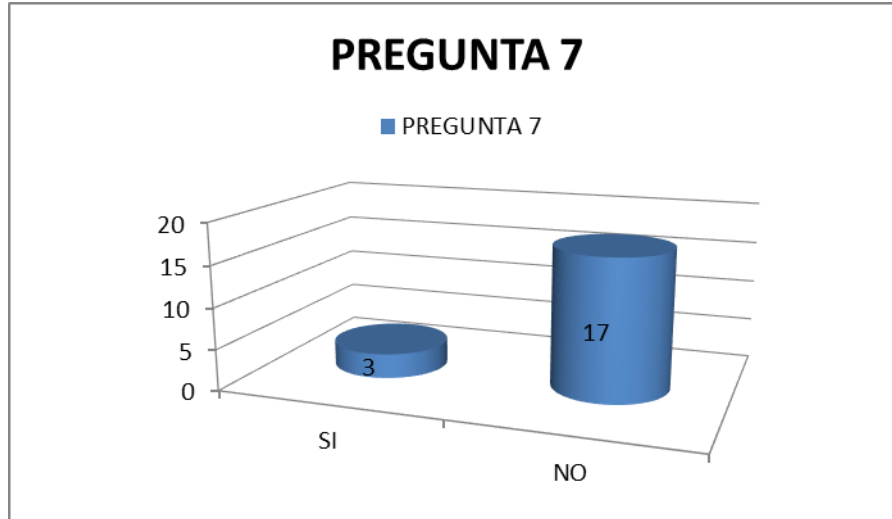


EN LA GRAFICA SE PUEDE LLEGAR A LA CONCLUSION DE QUE EXISTE UN AMBIENTE NADA FAVORABLE.

7) ¿EN MI ÁREA LOGRAMOS OBTENER MEJORES RESULTADOS?

SI

NO

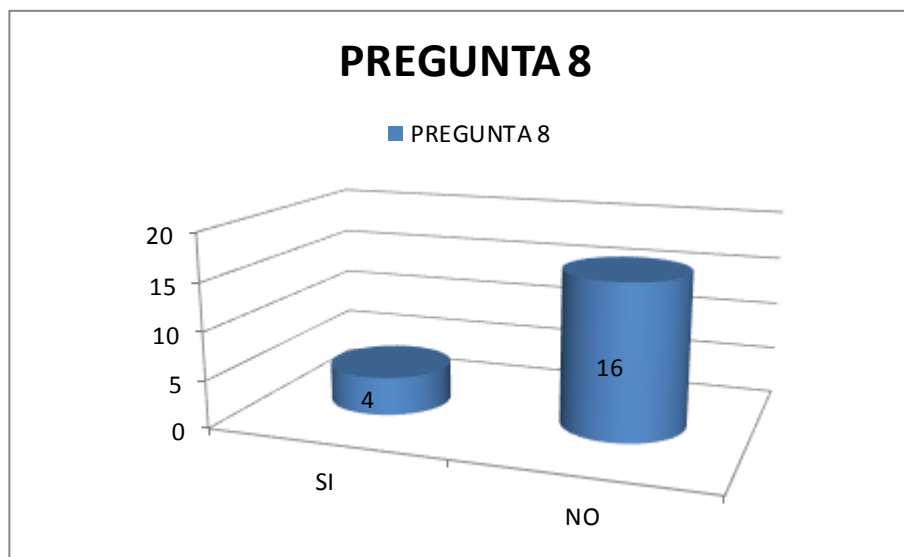


LA OBTENCION DE RESULTADOS NO ES FAVORABLE Y NO SE TIENE UN BUEN RESULTADO EN BASE AL TRABAJO DESEMPEÑADO

8) ¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MI ÁREA ES LA ADECUADA PARA CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS DE SERVIR A LA CIUDADANIA?

SI

NO

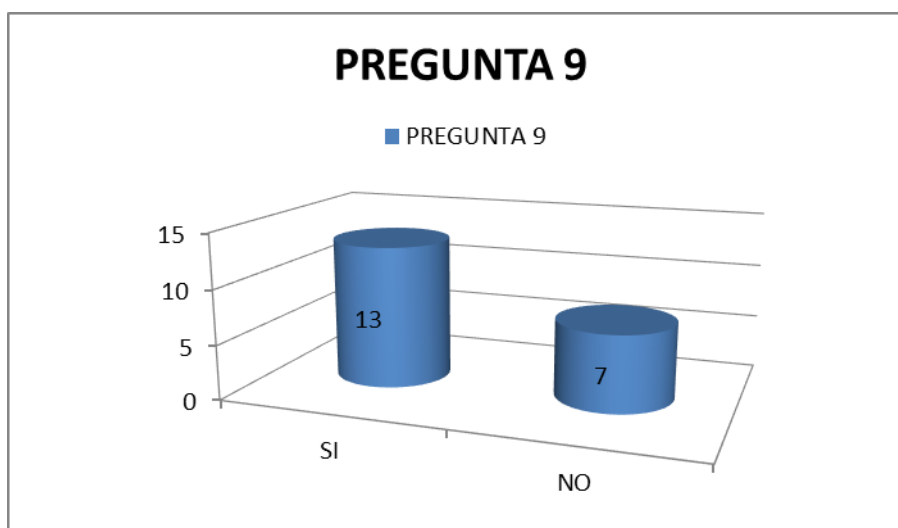


SE LLEGA A LA CONCLUSION DE QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NO ES ADECUADA PARA REALIZAR LABORES DENTRO DEL AREA.

9) ¿ME SIENTO FELIZ HACIENDO MI TRABAJO?

SI

NO

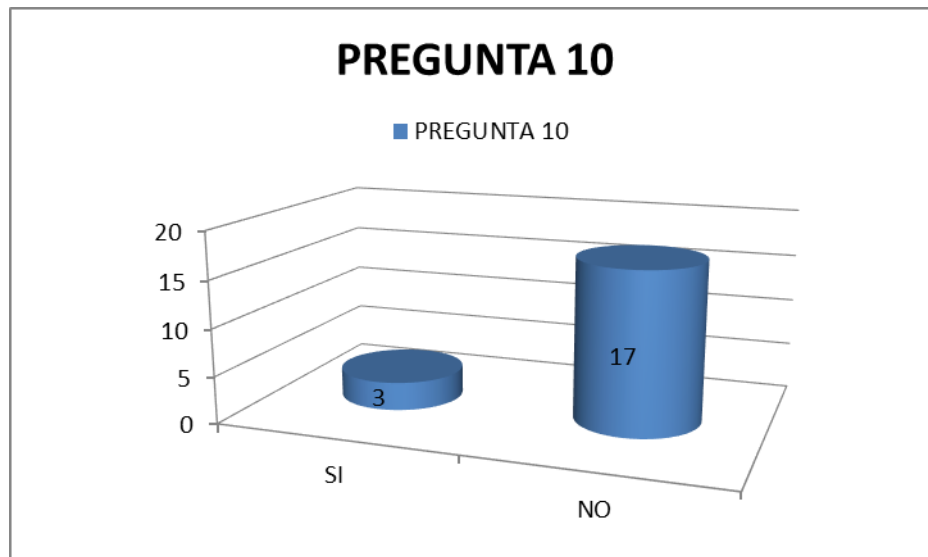


PRACTICAMENTE LA MITAD DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS NOS ARROJAN QUE LOS EMPLEADOS NO LES AGRADA TRABAJAR CON LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN.

10) ¿EN MI ÁREA SE RESPETA EL HORARIO DE TRABAJO?

SI

NO

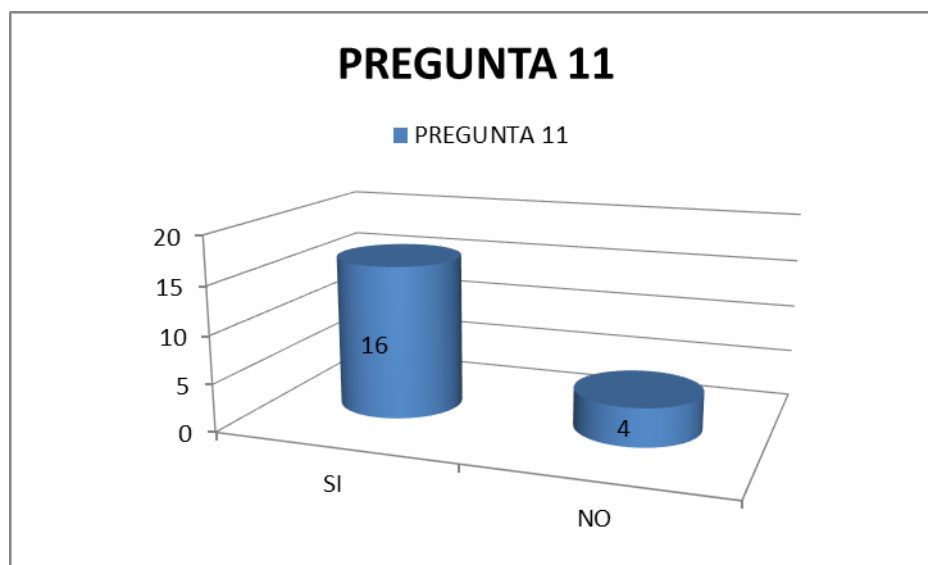


EXISTEN FACTORES QUE INFLUYEN EL NO RESPETAR HORARIOS DE ENTRADA Y DE SALIDA, UN FACTOR POSIBLE PODRIA SER LA FALTA DE INTERES POR EL EMPLEO

11) ¿MI TRABAJO ME PERMITE DEDICAR TIEMPO A MI FAMILIA?

SI

NO

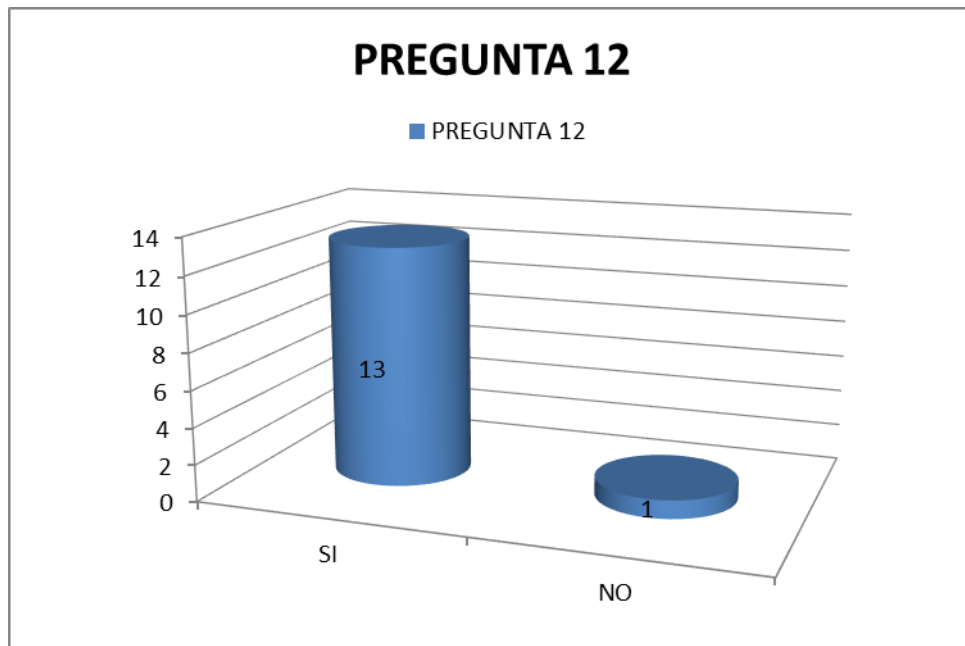


LA MAYORIA DE LAS VECES EN ESTE SECTOR EXISTEN MUCHAS POSIBILIDADES DE PASAR MAS TIEMPO CON LA FAMILIA DEBIDO A VACACIONES, Y HORARIOS FLEXIBLES

12) ¿EN MI ÁREA SE TRABAJA EN EQUIPO?

SI

NO

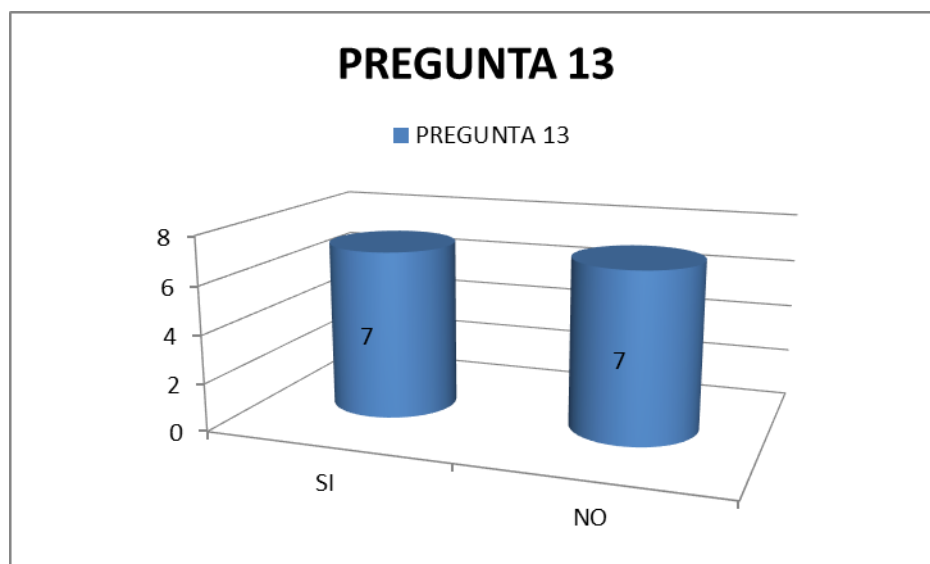


COMO CONCLUSION SE TIENE QUE EL TRABAJO EN EQUIPO PODRIA SER UNO DE LOS PROBLEMAS QUE NO ES MUY DIFICIL DE ARREGLAR

13) ¿EN MI ÁREA RECIBIMOS CAPACITACION PARA TRABAJAR EN EQUIPO?

SI

NO

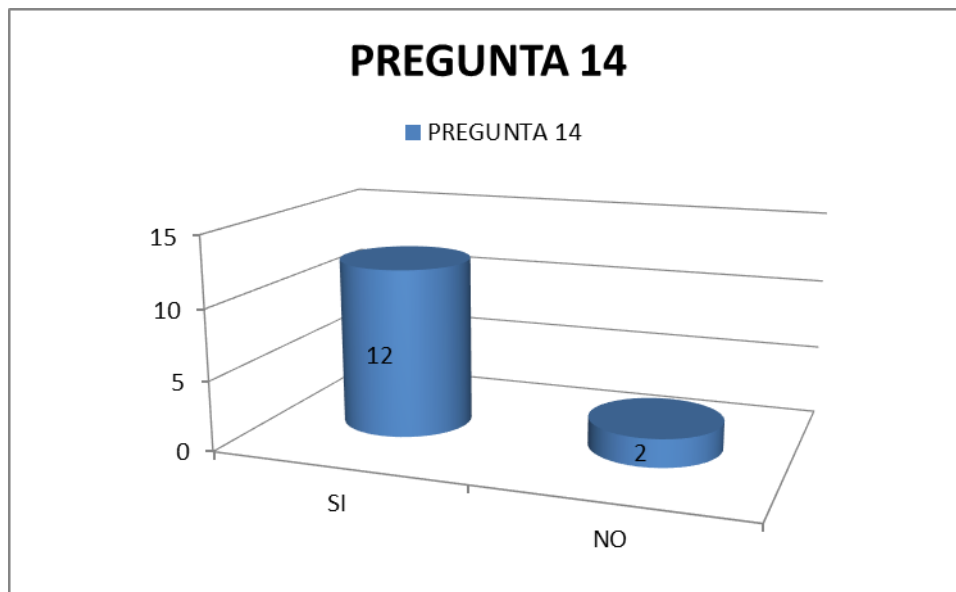


LA ESTADISTICA NOS ARROJA QUE LA MITAD DE LOS EMPLEADOS SON CAPACITADOS LOS DEMAS DESCONOCEN SUS LABORES.

14) ¿SE ME INFORMA DE LOS OBJETIVOS QUE DEBEMOS LOGRAR MEDIANTE TRABAJO EN EQUIPO?

SI

NO

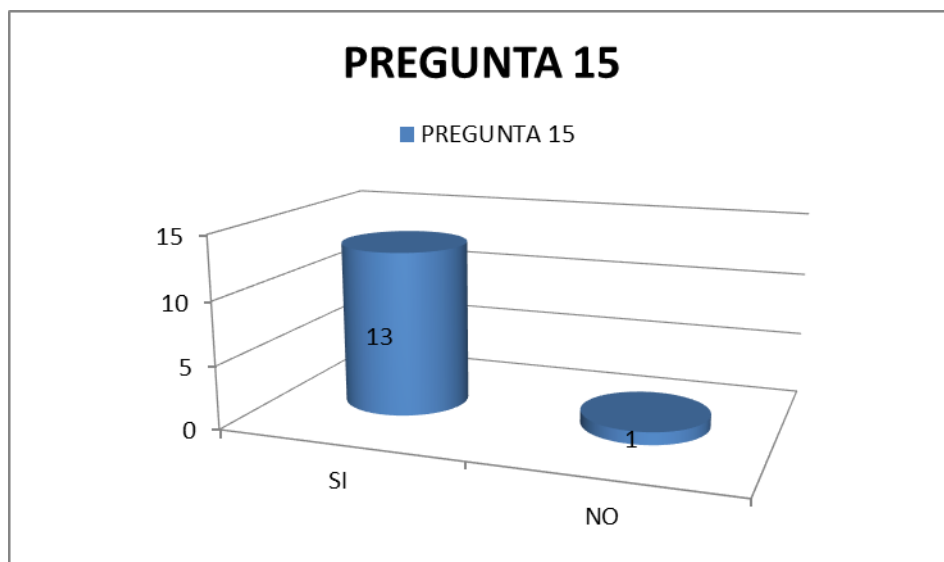


LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN LOGRAR SON INFORMADOS MEDIANTE EXPOSICIONES Y JUNTAS.

15) ¿EXISTE COMUNICACIÓN EN MI AREA DE TRABAJO?

SI

NO

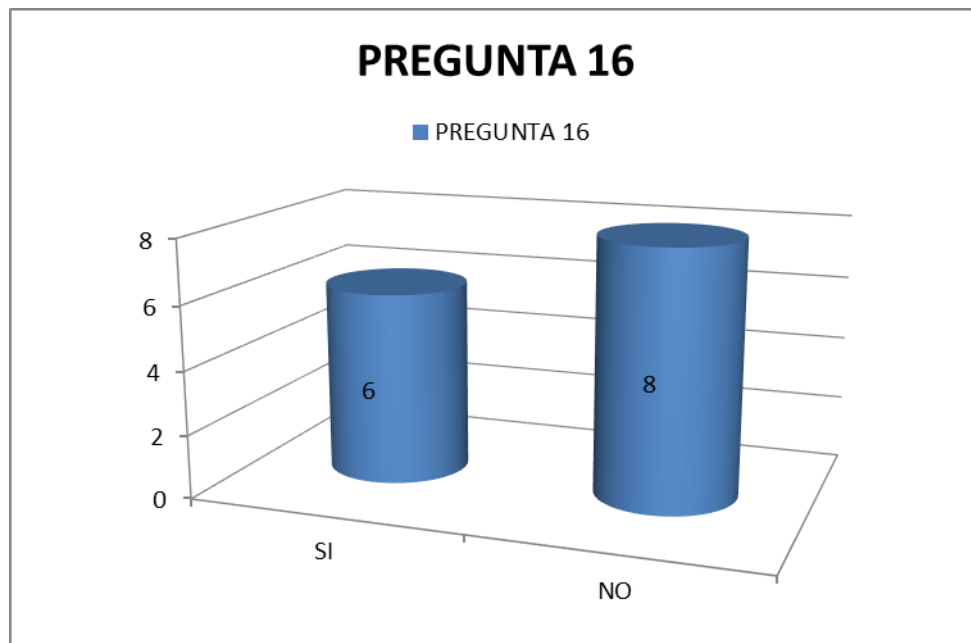


COMO CONCLUSION TENEMOS UNA BUENA COMUNICACIÓN EN EL AREA DONDE SE LABORA

16) ¿EN MI INSTITUCIÓN EXISTEN COMITES QUE CAPTAN NUESTRAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAMOS?

SI

NO

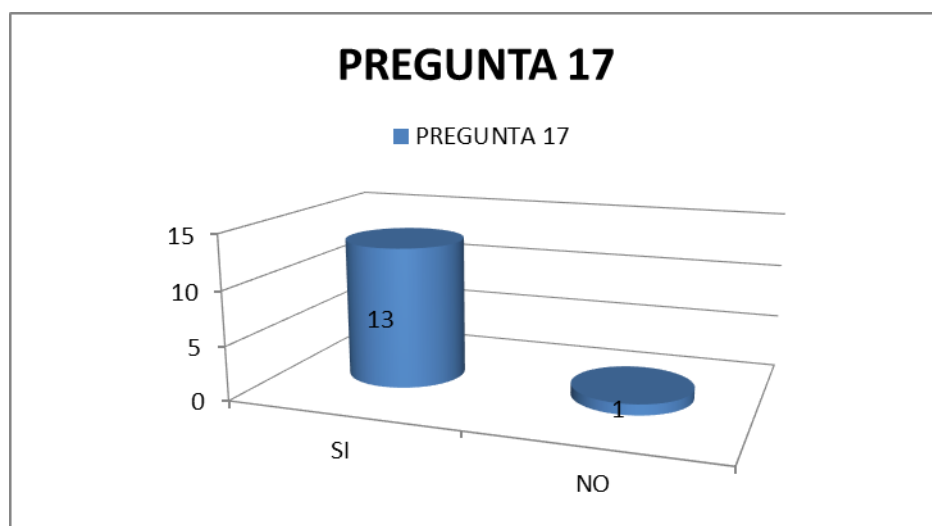


NO EXISTEN LOS SUFICIENTES COMITES PARA MEJORAS DE SERVICIOS BRINDADOS

17) ¿REALMENTE MI JEFE ESTA ABIERTO PARA RECIBIR SUGERENCIAS Y COMENTARIOS?

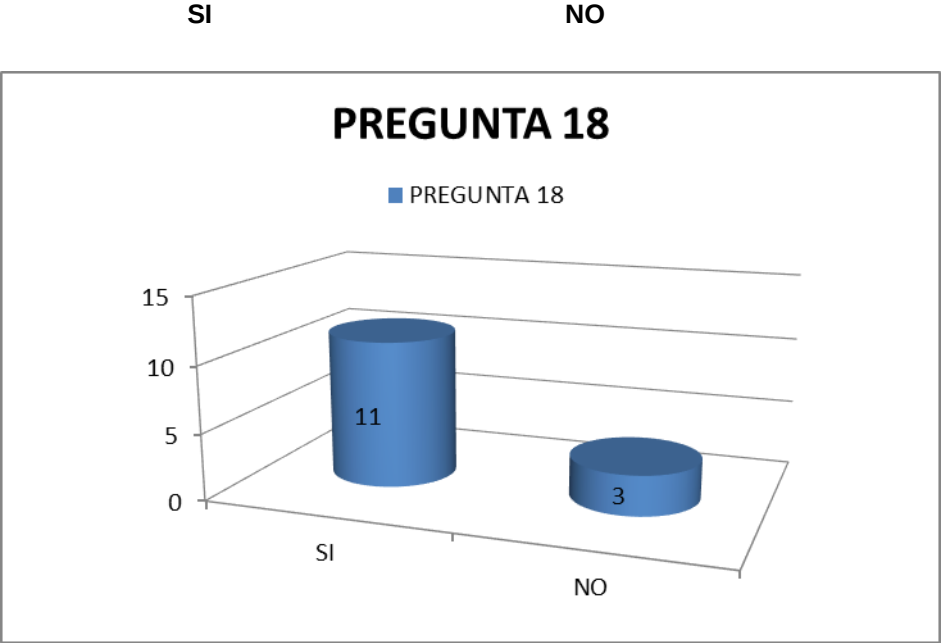
SI

NO



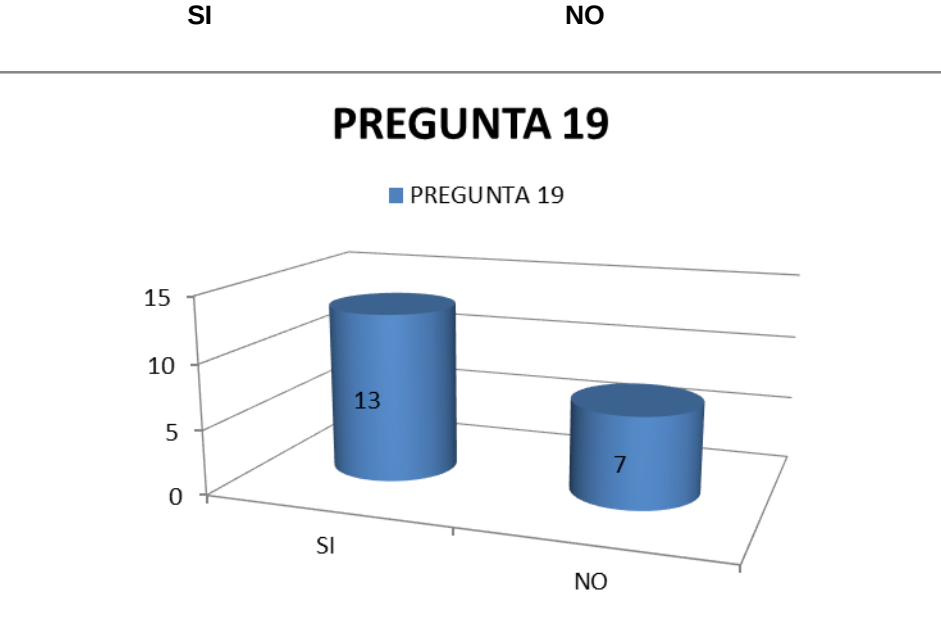
EL JEFE DEL AREA ESTA DISPONIBLE PARA RECIBIR QUEJAS, SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS QUE TIENE A SU CARGO

18) ¿LOS SALARIOS EN EL AYUNTAMIENTO SON MAS BAJOS QUE EN OTRAS ENTIDADES SIMILARES?



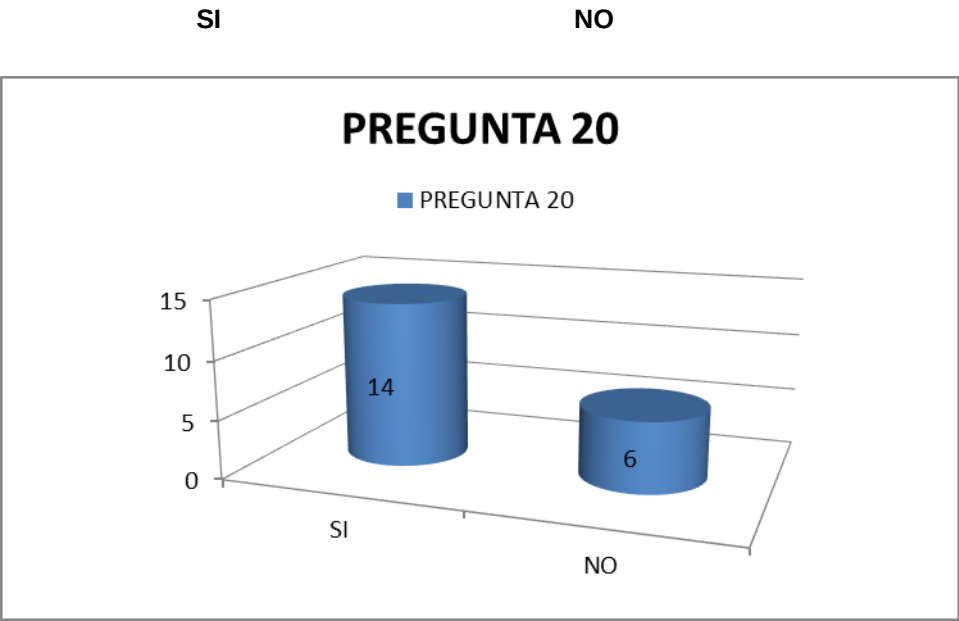
COMO RESULTADO SE DEDUCE QUE LOS SALARIOS NO SON DE AGRADO Y ESTO PROVOCA LA FALTA DE INTERES PARA TRABAJAR

19) ¿LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ESTA AREA ESTAN ACTUALIZADOS?



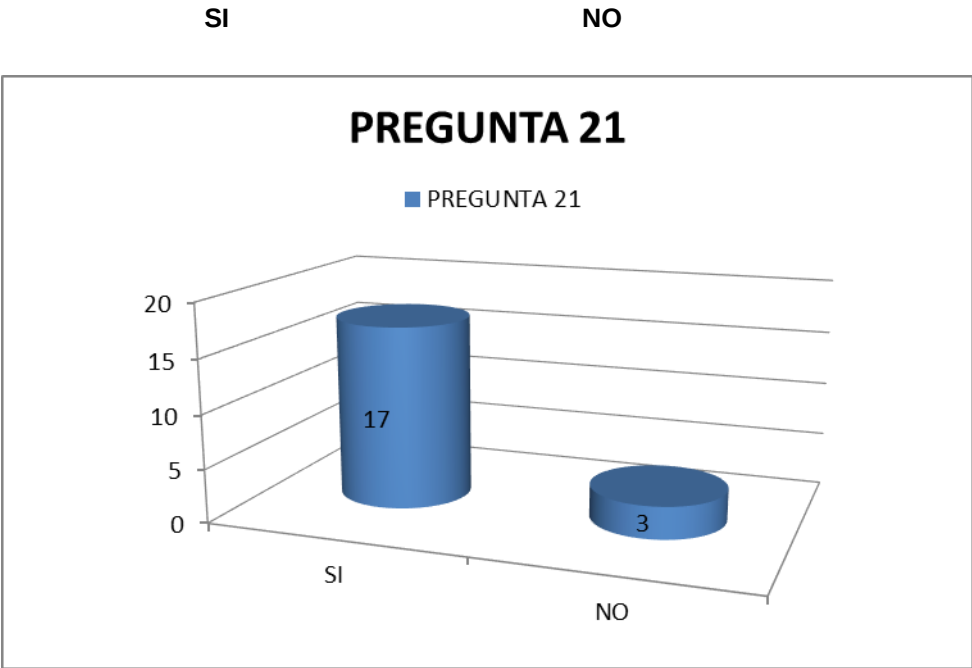
LA MITAD DE LOS MANUALES DE DIVERSAS AREAS NO ESTAN ACTUALIZADOS Y ES POR ESO QUE LAS COSAS NO FUNCIONAN DE LA MANERA CORRECTA

20) ¿EL REGLAMENTO DE MI INSTITUCIÓN ESTA ADECUADO A LAS NECESIDADES ACTUALES?



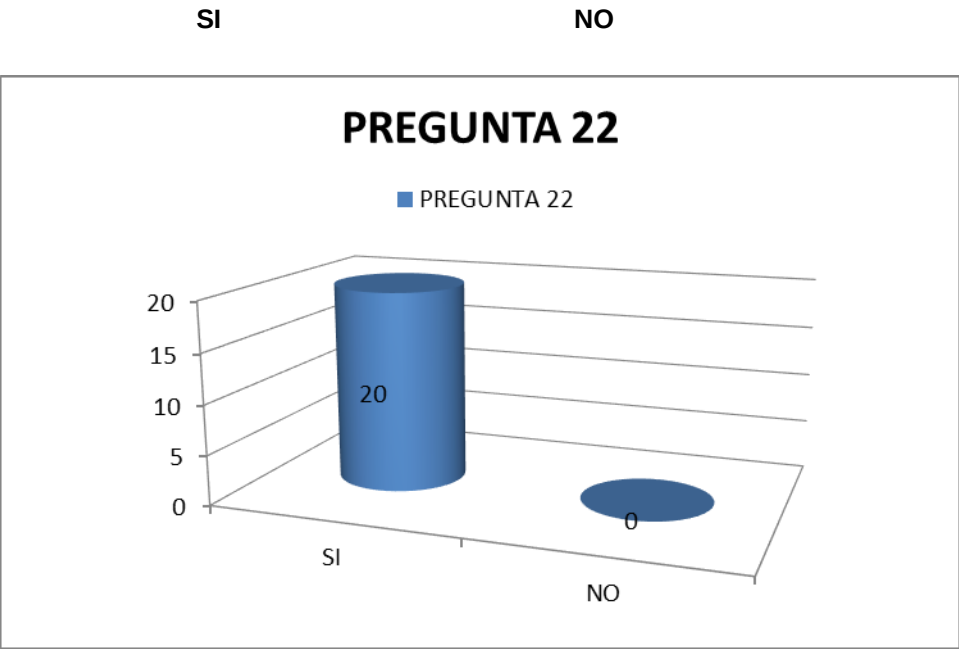
EL REGLAMENTO DE ESTA INSTITUCION NO SE ENCUENTRA ADECUADO PARA NECESIDADES ACTUALES, SOLO CUBRE ALGUNOS DE LOS REQUERIMIENTOS

21) ¿EN EL AYUNTAMIENTO HAY UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADECUADO?



EL PROGRAMA ES ADECUADO, EL ERROR EXISTE CUANDO NO SE LLEVA A LA PRACTICA.

22) ¿MI INSTITUCIÓN ES EJEMPLO DE TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN?



23) ¿EN E

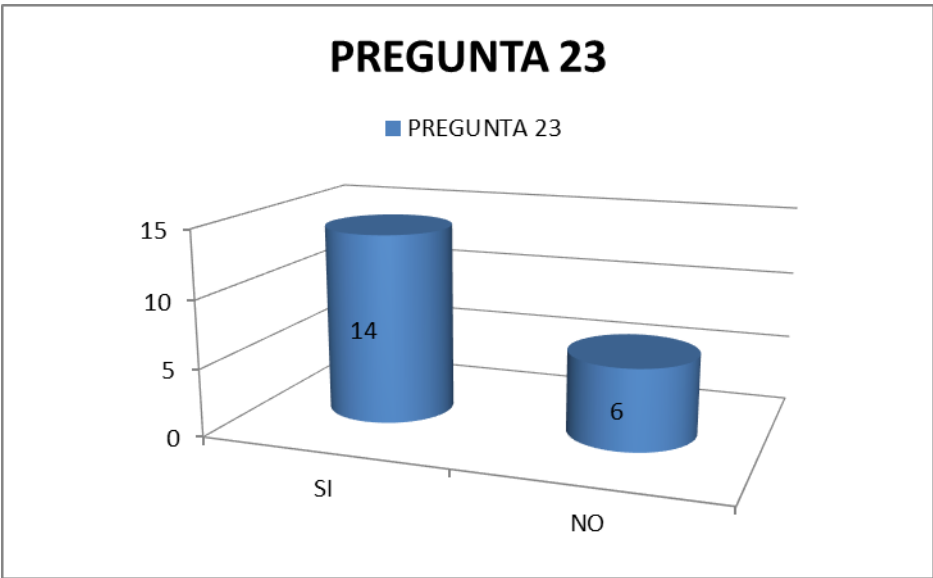
MALTRATO?

SI ES UN EJEMPLO DE COMBATE A LA CORRUPCION YA QUE EXISTEN PAGINAS DONDE LA INFORMACION ES CLARA Y ES EL DERECHO DE EL CIUDADANO DE SABER QUIEN LOS GOBIERNA

INTIMIDACIÓN O

SI

NO

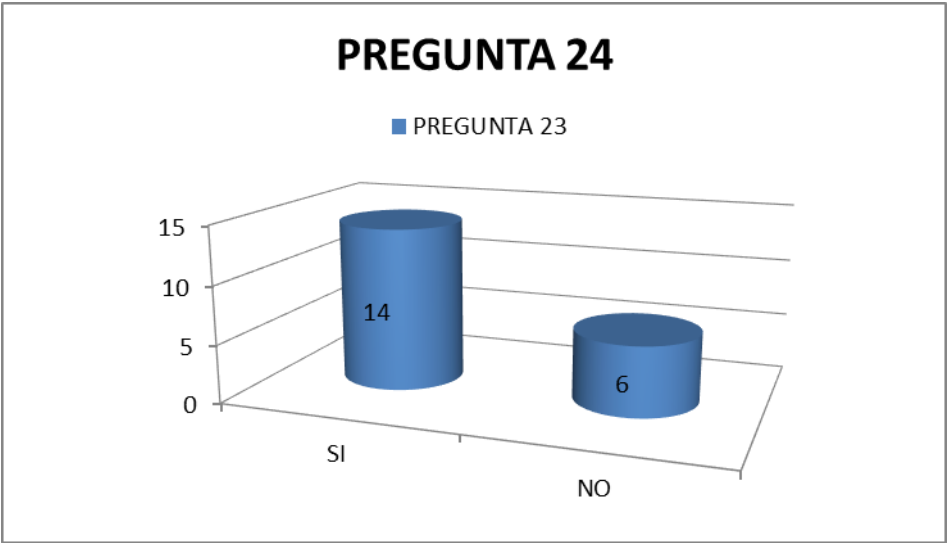


PRACTICAMENTE MAS DE LA MITAD DE LOS ENCUESTADOS HA RECIBIDO ALGUNA INTIMIDACION O MALTRATO.

24) ¿PARTICIPO EN LAS ACCIONES DE MEJORAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE MI INSTITUCIÓN?

SI

NO

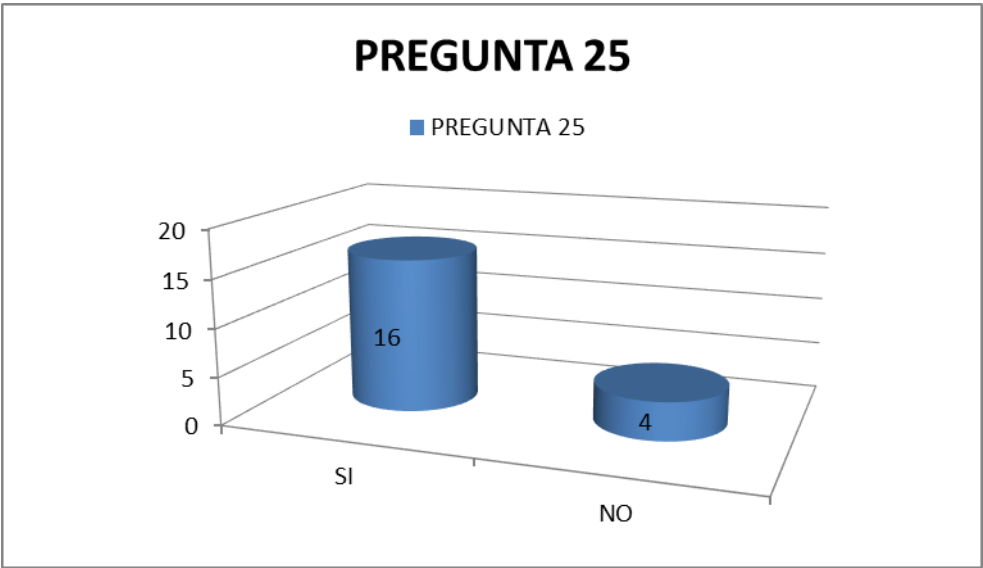


LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS PARTICIPAN EN ACCIONES DE MEJORAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

25) ¿EL AYUNTAMIENTO DIFUNDE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?

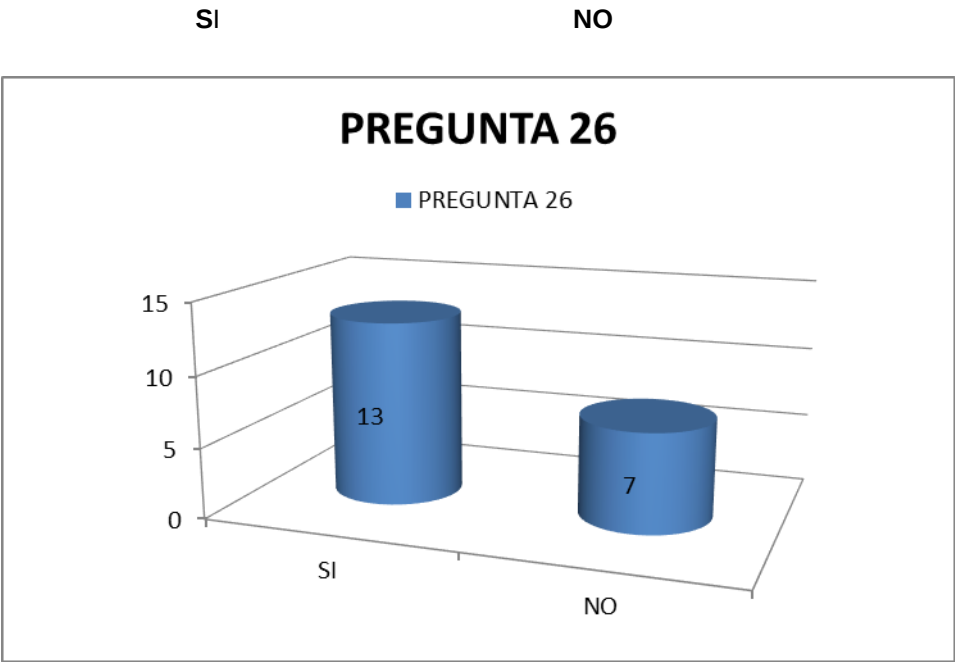
SI

NO



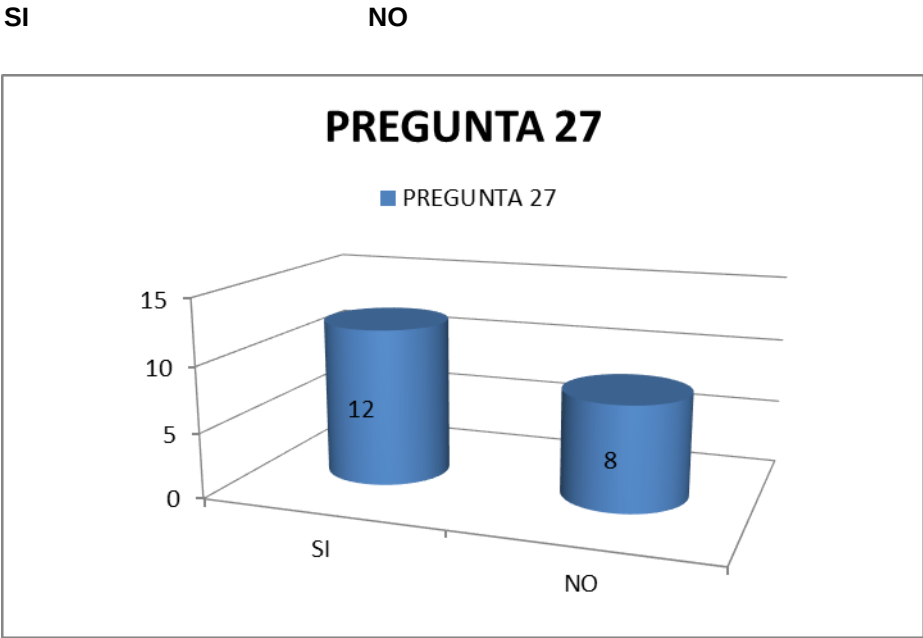
TODO RESULTADO ES DIFUNDIDO DE NO SER ASI SE ESTARIA INCUMPLIENDO AL REGLAMENTO DE LA INSTITUCION

26) ¿EN MI INSTITUCIÓN SE DAN LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y PROMOCIÓN SIN DISTINCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES?



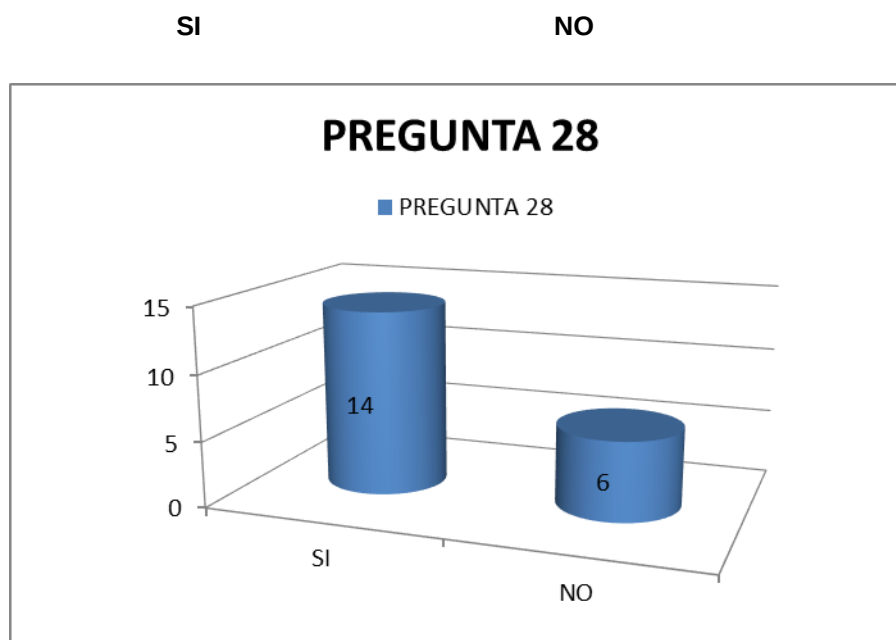
EL 50 % DE PROBLEMAS ESTA BASADO EN OPORTUNIDADES BRINDADAS A PERSONAS NO CAPACITADAS Y RELACIONADAS CON LAS AUTORIDADES.

27) ¿EN EL AREA EXISTEN INSTALACIONES ADECUADAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD?



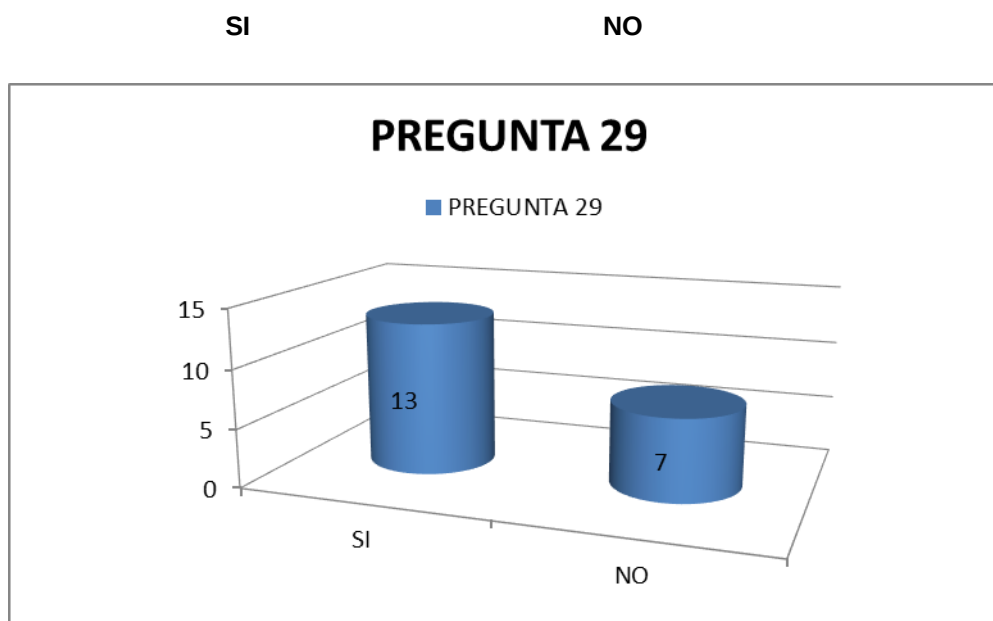
EXISTEN ALGUNOS PROBLEMAS DEBIDO A LAS INSTALACIONES NO ADECUADAS

28) ¿EL AYUNTAMIENTO RECONOCE Y PREMIA LOS ESFUERZOS MEDIANTE INCENTIVOS?



LA MAYOR PARTE DE LOS EMPLEADOS SON PREMIADOS CON INCENTIVOS

29) ¿CUENTO CON EL MATERIAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES?

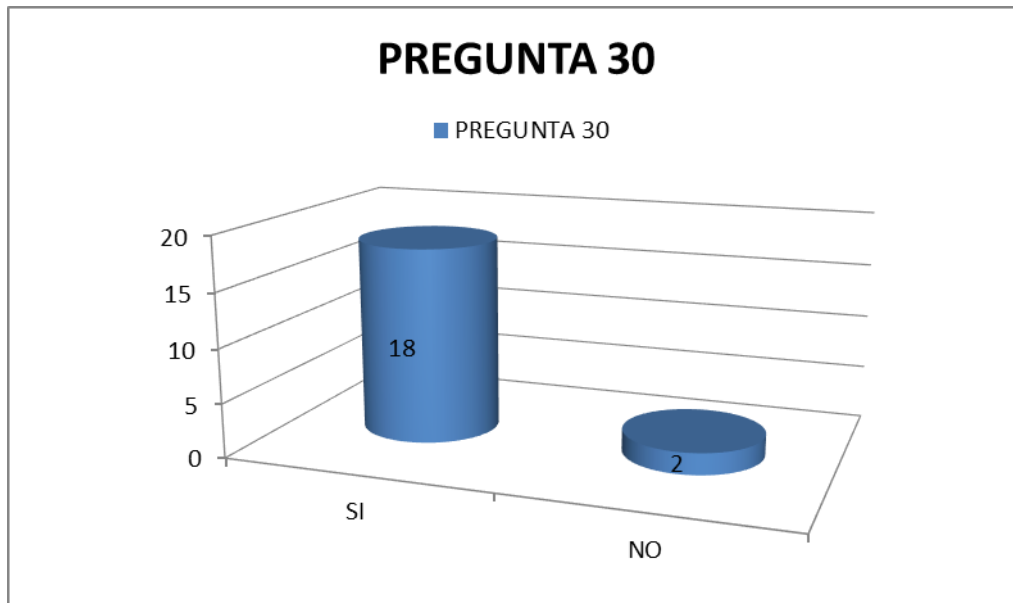


HAY DEFICIENCIAS RESPECTO AL MATERIAL QUE ES UTILIZADO PARA DESEMPEÑAR FUNCIONES.

30) ¿ESTAR LABORANDO EN EL AYUNTAMIENTO ES UNA BUENA REFERENCIA EN MI CURRICULUM?

SI

NO

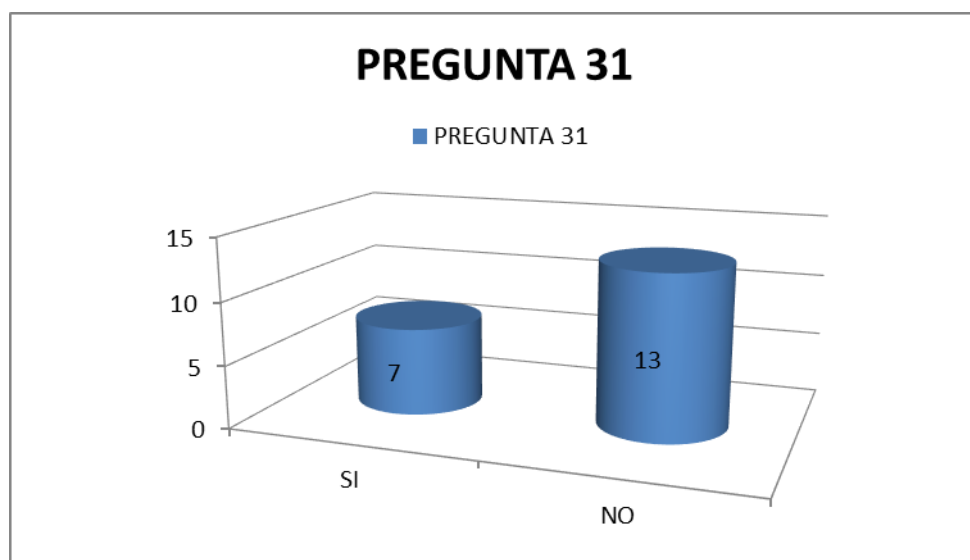


UNA GRAN PARTE DE LOS ENCUESTADOS ESTA LABORANDO YA QUE EXISTEN CURRICULUM QUE MUESTRAN DESEMPEÑOS EN EL AYUNTAMIENTO

31) ¿LA FALTA DE METAS ESPECIFICAS DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA PERJUDICAN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS?

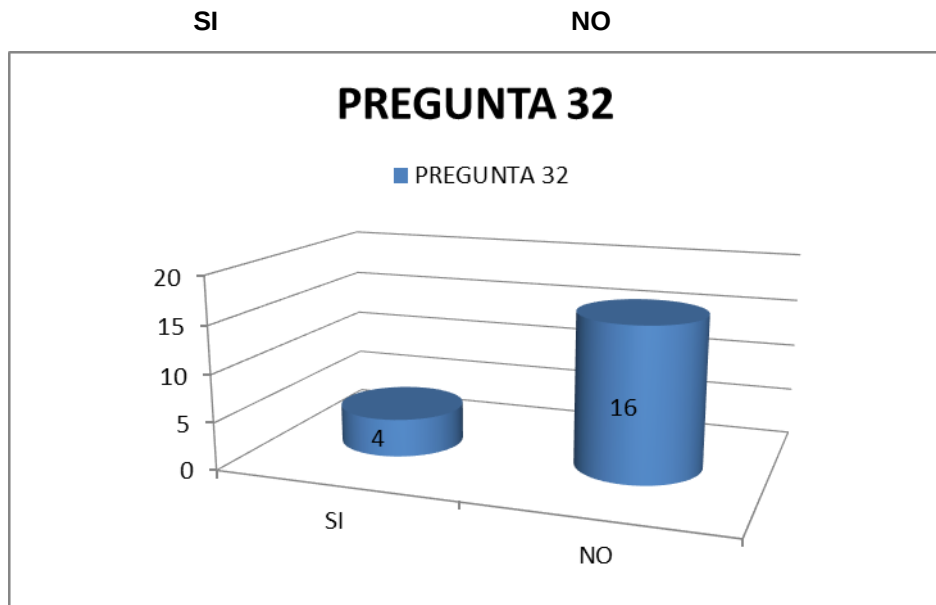
SI

NO



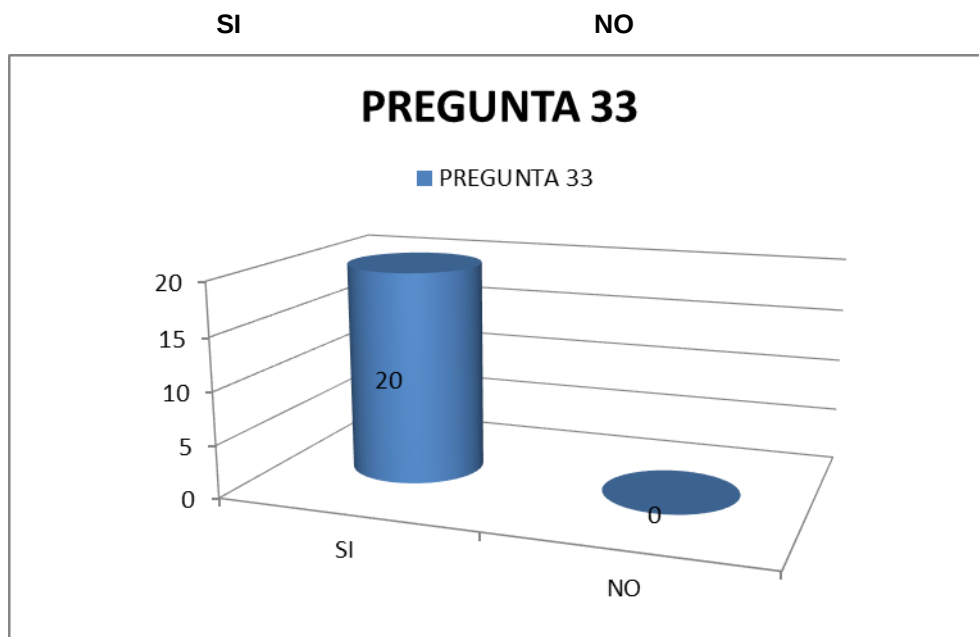
LA ESTADISTICA INDICA QUE LAS METAS NO PERJUDICAN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS

32) ¿MI TRABAJO ES ABURRIDO Y RUTINARIO?



EL TRABAJO REALIZADO ES IMPORTANTE Y SE TRABAJA DE BUENA FORMA

33) ¿ESTARIAS DISPUESTO A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES REFERENTES A OTRA AREA?

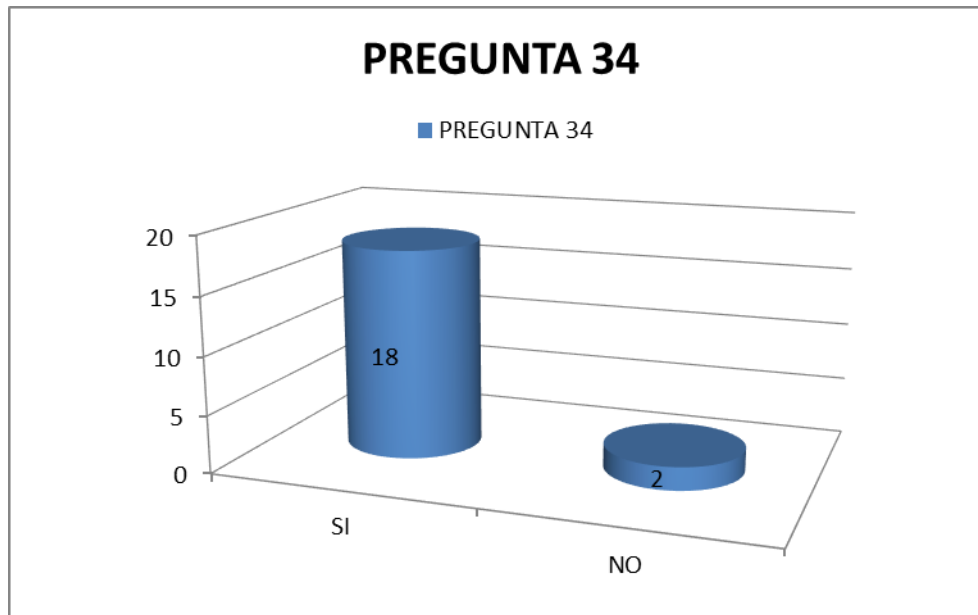


LA MAYORIA ESTARIA DISPUESTO A REALIZAR OTRO TIPO DE ACTIVIDADES

34) ¿MI TRABAJO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ESTA DEFINIDO?

SI

NO



SE CUENTA CON TRABAJO DEFINIDO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN UN 90 %

12. BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Tijuana
- CURSO DE PLANEACION ESTRATEGICA
- Libro: estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. michael e. porter
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw – Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- *Fundamentos de Clima Organizacional*. (2009). Recuperado el 29 de Octubre de 2009, de [http: www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. 1ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México. Mc Graw Hill.
- www.tijuana.gob.mx