



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“DETECCIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO, EN LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS FORESTALES EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**MIRIAM JESSICA MONTIEL AYALA**

**ASESOR**

**LIC. EN A. ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ**

**REVISORAS**

**LIC. EN C. P. MARTHA ELENA SÁNCHEZ ROSAS**

**LIC. EN PSIC. SOC. TANIA MELISSA SORIA LÓPEZ**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, FEBRERO DE 2019.**

# OFICIO DE DIGITALIZACIÓN



Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, Méx. a 4 de octubre de 2018


Asunto: Etapa de digitalización

**M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE**  
**SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**  
**PRESENTE.**


**AT'N: L. EN D. ELYN RAMOS CUEVAS**  
**RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Detección de los factores que influyen en la gestión de la calidad del servicio administrativo, en la Subdirección Académica de la División de Ciencias Forestales en la Universidad Autónoma Chapingo" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta la sustentante Miriam Jessica Montiel Ayala con número de cuenta 1324914, se concluye que cumple con los requisitos teórico- metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

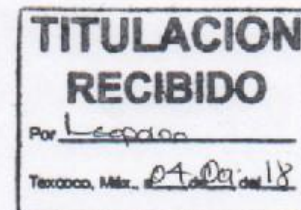
**ATENTAMENTE**

  
\_\_\_\_\_  
L. en Psic. Soc. Melissa Soria López  
Revisor

  
\_\_\_\_\_  
L. en C.P. Martha Elena Sánchez Rosas  
Revisor

  
\_\_\_\_\_  
L. en A. Armando García Rodríguez  
Director

C.C.P. Sustentante: Miriam Jessica Montiel Ayala  
C.C.P. Asesor de trabajo terminal: M. Armando García Rodríguez  
C.C.P. Titulación.



Centro Universitario UAEM Texcoco  
Av. Juarín Zumbango s/n. Fracc. El Tejocote  
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México.  
Tels: (595) 9211216 - 0211247 - 9210368 - 9210493  
e-mail: cutex.uaem@uaem.mx



## Agradecimientos

Muchas personas han contribuido indirecta o directamente en este estudio, en primera instancia agradezco a mi Asesor de Tesis el Lic. En A. Armando García Rodríguez por su sabiduría y paciencia para guiarme durante todo el desarrollo del presente trabajo.

En particular, me gustaría dar las gracias al Subdirector Académico de la División de Ciencias Forestales de la Universidad Autónoma Chapingo, así como al personal que colabora con él, por su ayuda para obtener la información necesaria, y su colaboración durante todo el proceso llevado a cabo.

Finalmente, me gustaría agradecer a mis padres por su apoyo incondicional, para lograr concluir con éxito un proyecto que parecía interminable, por estar en los buenos y malos momentos que se presentaron, respetando mis decisiones y alentándome día a día para poder culminar esta etapa.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Pregunta de investigación general .....	4
1.2.1 Preguntas de investigación específicas .....	4
1.3 Objetivo general .....	4
1.3.1 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Variables de estudio .....	7
1.6 Tipo de investigación.....	7
1.7 Método .....	7
1.8 Sujetos de estudio.....	9
<b>II. TEORÍAS .....</b>	<b>13</b>
2.1 Enfoque clásico de la administración .....	13
2.2 Enfoque humanístico de la administración .....	20
2.3 Desarrollo Organizacional .....	23
<b>III. CALIDAD.....</b>	<b>28</b>
3.1 Herramientas estadísticas del control total de calidad .....	29
3.2 Los enfoques de gestión de la calidad .....	29
3.3 Aplicaciones en la empresa.....	35
3.4 La primera ola del 80/20: La revolución de la calidad y la teoría del caos. ....	38
<b>IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>V. REFERENCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>VI. ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Métodos orientados al pasado y métodos orientados al futuro. ....	8
<b>Tabla 2.</b> Enfoques de gestión de la calidad y sus orientaciones básicas. ....	30
<b>Tabla 3.</b> Escala de clasificación. ....	42
<b>Tabla 4.</b> Escala de clasificación. Empleado 1. ....	43
<b>Tabla 5.</b> Escala de clasificación. Empleado 2. ....	44
<b>Tabla 6.</b> Escala de clasificación. Empleado 3. ....	45
<b>Tabla 7.</b> Escala de clasificación. Empleado 4. ....	45
<b>Tabla 8.</b> Escala de clasificación. Empleado 5. ....	46
<b>Tabla 9.</b> Escala de clasificación. Empleado 6. ....	47
<b>Tabla 10.</b> Escala de clasificación. Empleado 7. ....	48
<b>Tabla 11.</b> Lista de verificación. ....	48
<b>Tabla 12.</b> Lista de verificación. Empleado 1. ....	49
<b>Tabla 13.</b> Lista de verificación. Empleado 2. ....	50
<b>Tabla 14.</b> Lista de verificación. Empleado 3. ....	50
<b>Tabla 15.</b> Lista de verificación. Empleado 4. ....	51
<b>Tabla 16.</b> Lista de verificación. Empleado 5. ....	52
<b>Tabla 17.</b> Lista de verificación. Empleado 6. ....	52
<b>Tabla 18.</b> Lista de verificación. Empleado 7. ....	53
<b>Tabla 19.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. ....	54
<b>Tabla 20.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 1. ....	55
<b>Tabla 21.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 2. ....	56
<b>Tabla 22.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 3. ....	57
<b>Tabla 23.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 4. ....	58
<b>Tabla 24.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 5. ....	59
<b>Tabla 25.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 6. ....	61
<b>Tabla 26.</b> Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 7. ....	62
<b>Tabla 27.</b> Selección forzosa; positiva. ....	63
<b>Tabla 28.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 1. ....	64
<b>Tabla 29.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 2. ....	65
<b>Tabla 30.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 3. ....	66

<b>Tabla 31.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 4.....	67
<b>Tabla 32.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 5.....	68
<b>Tabla 33.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 6.....	69
<b>Tabla 34.</b> Selección forzosa; positiva. Empleado 7.....	70
<b>Tabla 35.</b> Frases descriptivas. ....	71
<b>Tabla 36.</b> Frases descriptivas. Empleado 2. ....	72
<b>Tabla 37.</b> Frases descriptivas. Empleado 3. ....	73
<b>Tabla 38.</b> Frases descriptivas. Empleado 4. ....	74
<b>Tabla 39.</b> Concentrado de calificaciones de cada una de las pruebas. ....	75
<b>Tabla 40.</b> Evaluación 360°. ....	84
<b>Tabla 41.</b> Compromiso de los empleados. ....	85
<b>Tabla 42.</b> Desempeño del Empleado. ....	86
<b>Tabla 43.</b> Evaluación del personal de la Subdirección Académica de la DICIFO. ....	86

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1.</b> Principios específicos y genéricos de la GCT. ....	41
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la Subdirección Académica.....	10
<b>Figura 2.</b> Ubicación de la UACH.....	12
<b>Figura 3.</b> Los 14 principios de Fayol.....	18
<b>Figura 4.</b> Pirámide de Maslow.....	21
<b>Figura 5.</b> Jerarquía de las necesidades humanas y medios de satisfacción.....	22
<b>Figura 6.</b> Etapas del cambio organizacional.....	24
<b>Figura 7.</b> Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.....	30
<b>Figura 8.</b> El principio del 80/20.....	33
<b>Figura 9.</b> Dos maneras de utilizar el principio del 80/20.....	35

## I. INTRODUCCIÓN

En México, existe una gran influencia de las prácticas administrativas estadounidenses, debido a la cercanía geográfica. Por otra parte la difusión de las técnicas japonesas de administración de la calidad y por la creciente competencia, se ha incrementado la preocupación por el control de calidad con base en herramientas estadísticas, que anteriormente sólo era llevado a cabo por las empresas de gran tamaño y transnacionales, y se han asimilado los métodos y técnicas tanto comunes como altamente sofisticadas, para obtener alta calidad en los productos y servicios, cabe destacar que dichos métodos los aplican empresas cuya finalidad es brindar un producto, e instituciones gubernamentales, centros educativos cuya finalidad es proporcionar un servicio no han adoptado dicho sistema para detectar áreas de oportunidad. Por otra parte, la evaluación del personal no se implementa en las empresas, es considerado un costo innecesario, pérdida de tiempo, o en algunos casos cuando se lleva a cabo queda inconcluso porque la manera en que lo llevaron fue muy superficial. De igual manera las personas consideran que no es una herramienta confiable ya que en determinadas ocasiones los empleados evalúan subjetivamente, o bien en la autoevaluación los datos son falacias que el trabajador proporciona. (Koontz & Wehrich, 2013)

Actualmente el concepto de gestión ha tenido gran auge, desarrollando nuevos términos, métodos, conocimientos y procesos, tal es el caso como gestión del talento humano, gestión de la calidad total, gestión empresarial, gestión de proyectos, por mencionar algunas de las implementaciones de dicho concepto. La gestión es definida como una acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir y/o resolver una cosa. En la actualidad el área de recursos humanos lleva por nombre gestión del talento humano, se llega a dicho concepto tomando en cuenta las teorías relacionadas con el ser humano, mediante la evolución de las mismas, analizando los errores o las percepciones de los autores, aunado a esto la globalización que va ligada a los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos y económicos, son la consecuencia de un constante cambio y progreso en la mejora de procesos, técnicas y proporciona mayor conocimiento para poder enfrentar las problemáticas en las que una persona u empresa se encuentra inmerso.



## 1.1 Planteamiento del problema

Las universidades son organizaciones complejas, integradas por sectores parcialmente autónomos y facultades aún más autónomas. La tradición y las reglas propician la homogeneidad de sus actividades; sin embargo, la mayoría de las autoridades, académicos y estudiantes gozan de una cultura de libertad en el trabajo. Vincent Tinto señala que es difícil encontrar una sola cultura académica, sino que más bien encontramos diferentes culturas, diferentes prácticas de evaluación y variados grupos de académicos y estudiantes. Por lo que evaluar la calidad de la universidad es una tarea sumamente compleja, considerando los múltiples factores susceptibles de evaluación, así como la intención o concepción (paradigma) de la que se parte para evaluar. Asimismo, evaluar la calidad del trabajo en la universidad, sus programas y servicios, es una responsabilidad compartida por una amplia variedad de interesados: los miembros del directorio o consejo administrativo, las autoridades centrales y sectoriales, los estudiantes y sus familias, y, por supuesto, los académicos y sus sindicatos. (Stake, Contreras, & Arbesú, 2011)

Dentro de la UACH existen diferentes áreas, una de ellas es la DICIFO donde no se realiza una evaluación que permita analizar u observar el nivel de calidad del servicio, asimismo dicho término no tiene gran importancia, ya que solo es desarrollado o visto únicamente en las auditorias y/o acreditaciones que se realizan de acuerdo a la validación de los programas de estudios de las carreras que se imparten en dicha División.

Los medios que se implementan en las universidades como evaluación son primeramente el cuestionario de opinión de los estudiantes como instrumento de evaluación son la manera dominante de atender a la evaluación de la docencia. En los cuestionarios prevalecen las dimensiones relativas a la planeación, el desarrollo y la cobertura del programa, así como a las formas de evaluación de los aprendizajes. En menor medida, se consideran dimensiones sobre el dominio de la asignatura, manejo de técnicas didácticas, estilo de interacción profesor-alumno, la asistencia y puntualidad. Cabe señalar que en algunos cuestionarios se plantean dimensiones referentes a la actualización docente, la calidad del trabajo académico y el impacto del papel del profesor en la formación del alumno (Rueda Beltrán, Elizalde Lora, & Torquemada González,

2003). En segundo lugar los procesos de acreditación, tanto de las universidades como de sus departamentos, realizados por asociaciones profesionales, constituyen primordialmente una evaluación, pero a nivel teórico. (Stake et al., 2011)

Como ya se mencionó anteriormente, en las universidades comúnmente las evaluaciones que se aplican únicamente son dos: la evaluación que realizan los alumnos de los profesores y la evaluación que se realiza por otra empresa para la acreditación de los programas de estudio. En la DICIFO son llevadas a cabo ambas evaluaciones, sin embargo, también implementan una evaluación en la cual los jefes o personal de alto mando califica el desempeño de sus subordinados. No obstante, las evaluaciones que se realizan no son las adecuadas por que no permiten una retroalimentación general, es decir, que los alumnos evalúen al personal que les otorga el servicio e infraestructura de la universidad, de igual manera una evaluación que permita que los docentes califiquen la infraestructura, recursos que se proporciona para el desarrollo de sus clases y finalmente el servicio que es otorgado por la subdirección académica, y de igual forma una evaluación donde los subordinados puedan evaluar a su líder, jefe y/o personal de alto mando.

De igual forma existen barreras para la evaluación comprensiva en la universidad; 1) Falta de financiamiento y de preparación de parte de quienes evalúan, por otra parte, las universidades no tienen los recursos para desarrollar formalmente evaluaciones del conjunto de sus funciones, 2) Temor a la manipulación de los datos, 3) Efectos reactivos de la evaluación. Involuntariamente, el proceso de evaluación modifica la conducta. Cuando un criterio llega a ser considerado importante para la toma de decisiones, la gente, consciente o inconscientemente —y, a veces en forma poco ética—, evita comportarse de manera tal que disminuya los puntajes y perjudique su situación, 4) Manejo ético de los datos personales, 5) Propaganda institucional. La creciente necesidad de las personas y sectores, y de la universidad en su conjunto, de alardear de sus fortalezas y logros hace que se vuelva importante negar las propias debilidades y el incumplimiento de ciertos objetivos. (Stake et al., 2011)

En la DICIFO las barreras para llevar a cabo una evaluación, según algunos miembros de dicha División y que se pudieron observar son; el manejo de los datos personales,

falta de financiamiento, ideologías del personal (evaluación-costos), toma de decisiones de acuerdo al nivel de jerarquía, y, por otra parte, el ambiente externo como; huelgas sindicales, reuniones, eventos, y exceso de trabajo. Por otra parte, la calidad en el servicio es medida únicamente por los procesos de acreditación de los planes de estudio de las respectivas carreras que pertenecen a dicha unidad académica. Cabe señalar que las instituciones u organismos que evalúan a la División son el *Comité Mexicano de Acreditación de la Educación Agronómica, A.C. (COMEAA)* y *Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES)*.

Habría que destacar también, que los anteriores conceptos de manera implícita abordan los términos de *eficiencia* y *eficacia*. En varios libros, revistas y páginas consultadas los conceptos de calidad y evaluación van ligados a que una persona, institución o empresa sean eficientes y eficaces. Se entiende por *eficacia* que consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa y, por otro lado, *eficiencia* se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. (Instituto Nacional del Emprendedor [INADEM], 2018)

## 1.2 Pregunta de investigación general

¿Qué factores son determinantes en la gestión de la calidad, para lograr ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las funciones en la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH?

### 1.2.1 Preguntas de investigación específicas

¿Qué tan eficiente y eficaz es la gestión llevada a cabo por el personal que labora en la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH?

¿Qué situaciones son las que afectan de forma negativa la gestión de la calidad en la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH?

¿Cuál es la apreciación del personal acerca de la gestión de la calidad en el servicio realizada por el encargado de la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH?

## 1.3 Objetivo general

Identificar los factores determinantes en la gestión de la calidad en el servicio administrativo, dentro de la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- Evaluar la gestión de la calidad del servicio en el personal que labora dentro de la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH.
- Detectar que situaciones afectan de forma negativa en la gestión de la calidad en el servicio de la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH.
- Analizar la apreciación del personal acerca de la gestión de la calidad en el servicio realizada por el encargado de la Subdirección Académica de la DICIFO en la UACH.

### 1.4 Justificación

Hoy en día en las instituciones públicas la calidad es evaluada por distintas empresas o instituciones gubernamentales o privadas, las cuales evalúan la calidad de los programas de estudio, así mismo contempla los factores que se relacionan con los mismos programas, entre los factores o elementos que consideran son: los profesores, alumnos y herramientas, técnicas o métodos utilizados para la enseñanza.

Cabe destacar que las prácticas de la evaluación no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio (Chiavenato, 2007). Actualmente el entorno en el que se encuentra inmersas las organizaciones, es cambiante debido a las nuevas tendencias y tecnologías, por tal motivo hay competitividad dentro del mercado y no hablamos solo de empresas sino también se relaciona con cada miembro perteneciente a estas, por consecuencia es importante que las organizaciones cuenten con personal que sea capaz de adaptarse a los cambios, alcanzar objetivos, que sean competitivos, demostrando sus habilidades y capacidades para el desarrollo de sus funciones.

Las aportaciones que este trabajo tiene para la licenciatura en administración son: 1) Esclarecer que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Los objetivos específicos de la evaluación son: a) Mejoramiento del desempeño, b) Ajustes de compensaciones, c) Decisiones de colocación, d) Necesidades de capacitación y desarrollo, e) Planeación y desarrollo de carreras, f) Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos, g) Inexactitudes de la información, h) Errores de diseño de puestos,

i) Igualdad de oportunidades de empleo y j) Desafíos externos (Rodríguez Valencia, 2002). Y 2) Explicar la importancia de adaptar el nuevo concepto de calidad que es gestión de la calidad total, pero implementado en empresas o instituciones públicas o privadas que ofrecen un servicio. Ya que años atrás la aplicación del término de calidad y sus herramientas solo era utilizado en empresas que ofrecían un producto, sin embargo, ha habido más aportaciones en cuanto a la calidad y está no sólo es aplicada en procesos de producción sino también en el servicio que otorgan las empresas o instituciones.

El trabajo beneficia a la sociedad para que las empresas que ofrecen un servicio puedan evaluar e implementar una herramienta que se adapte a sus necesidades, de igual manera sin importar si es una empresa o institución pública o privada, de igual forma, permite dar a conocer que la evaluación no es un costo, es una inversión, la cual permitirá detectar áreas de mejora. Por lo tanto, cuando un programa de evaluación se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Todavía prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones. Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. (Chiavenato, 2007)

Y, por otra parte, los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado a lo largo de los últimos setenta años, dando lugar a sucesivas teorías y enfoques que han ido complementando los enfoques anteriores hasta llegar a la denominada gestión de la calidad total. La gestión de la calidad comprende un conjunto de principios y métodos cuya aplicación está en auge, muy independiente de la naturaleza de la actividad de la empresa o de su tamaño. La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia

de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas, estos retos son; a) Globalización de los mercados, b) Clientes exigentes, c) Aceleración del cambio tecnológico y d) Éxito de las formas pioneras. (Moreno Luzón, Peris Bonet, & González Cruz, 2001)

Así mismo, la calidad de los productos y/o servicios requiere una especial atención por parte de la organización. Las técnicas de potenciación de la calidad, como por ejemplo la gestión de la calidad total, lo que pretenden es concientizar a todos los empleados de que, si la empresa logra diferenciarse del resto por la calidad de los servicios que ofrece, esto le dará una ventaja competitiva. Para lograrlo, continuamente hay que revisar la calidad, controlar los procesos y buscar nuevas formas de mejorar la calidad de las tareas realizadas. (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez Mochón, 2014)

### 1.5 Variables de estudio

La variable independiente son los cuestionarios aplicados para evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión de la calidad del servicio administrativo.

La variable dependiente es el análisis y diagnóstico de la gestión de la calidad del servicio administrativo.

### 1.6 Tipo de investigación

El enfoque mixto que se utilizó, de acuerdo a los criterios de clasificación por nivel es: exploratoria, analítica, descriptiva y explicativa. De acuerdo al diseño es: de campo proporcionando datos cualitativos y cuantitativos. Por propósito es: pura o básica.

### 1.7 Método

La presente investigación se basará en un estudio cualitativo y cuantitativo, seleccionando una muestra de la División de Ciencias Forestales, la Subdirección Académica, con la finalidad de hacer una correcta evaluación del personal que labora en dicha área.

B. Werther y K. Davis (como se citó en Rodríguez Valencia, 2002), plantean dos orientaciones de los métodos; los orientados al pasado que se ocupan del desempeño que ya se ha producido y los orientados al futuro que se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial del personal o fijando metas de desempeño para el futuro. A

continuación, en la tabla 1 se muestra la clasificación de los métodos orientados al pasado y al futuro.

**Tabla 1.**

*Métodos orientados al pasado y métodos orientados al futuro.*

<b>Métodos orientados al pasado</b>	<b>Métodos orientados al futuro</b>
Escala de clasificación	Autoevaluaciones
Escala de calificación basada en la conducta	Evaluaciones psicológicas
Lista de verificación	Administración por objetivos
Método de elección forzada	Técnica de centro de evaluación
Método de incidentes críticos	
Método de revisión sobre el terreno	
Pruebas y observaciones de rendimiento	
Método de evaluación de grupos	

Fuente: Elaboración propia con datos del libro *Administración moderna del personal. Fundamentos*. Rodríguez Valencia (2002).

A continuación, describiremos cada uno de los métodos a utilizar, cabe destacar que la estructura y frases, preguntas y/o factores fueron modificados, de manera que se adaptaron para que hubiera congruencia con las actividades que se llevan a cabo en la Subdirección Académica. Igualmente, las escalas que se consideraron en cada una fueron adaptadas del autor Likert. Basándose nuevamente en la obra de Rodríguez Valencia, se menciona lo siguiente:

**Escala de clasificación:** El evaluador valora al individuo según factores de rendimiento e indica en la escala la evolución del empleado, a las respuestas se les dan valores numéricos para permitir el cálculo de una calificación promedio.

**Lista de verificación:** Se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado, de igual manera el evaluador solo registra y no asigna un valor.

Método de elección forzada: Consiste en evaluar mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, de cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador deberá escoger forzosamente una o dos que se identifiquen con el desempeño del empleado. Existen dos formas de composición de las frases: a) Los bloques están formados por frases de significado positivo o negativo y b) Los bloques están formados por frases con significado positivo.

Aparte de los cuestionarios ya mencionados, se utilizó la plataforma *SurveyMonkey*, en la cual se realizaron cuestionarios al personal docente y alumnos, para que evaluaran el servicio que les otorga la Subdirección Académica, y de igual forma se diseñaron distintos cuestionarios dirigidos nuevamente a los miembros de dicha área, con la finalidad de que calificaran el desempeño de cada compañero de trabajo, así mismo, que evaluaran las condiciones laborales y el clima organizacional. De igual manera, el uso de la plataforma permitió detectar si el uso de dicha herramienta es mejor que la aplicación de cuestionarios de manera personal. Por otra parte, se realizó una entrevista dirigida al director y demás subdirectores que conforman a la División, para conocer como cada uno de ellos aprecia la importancia de realizar una evaluación.

### 1.8 Sujetos de estudio

En 1934-1935 se reinició la enseñanza forestal a nivel profesional con la creación de la carrera de Ingeniero Agrónomo especialista en bosques en la *Escuela Nacional de Agricultura* (ENA) en Chapingo. De 1934 a 1949, los aspirantes sólo requerían la enseñanza primaria, de 1941 a 1956 se comenzó a exigir el certificado de educación secundaria. A partir de 1957, se reestructura la ENA, conformándose así el *Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicios* (DEIS) en Bosques con su propio espacio físico e infraestructura. En el año de 1957 se constituyó el Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Bosques, y concluyó en 1967.

En la etapa de 1968 a 1980 se logra poner en operación el Campo Forestal Experimental Zoquiapan y se modifica nuevamente el plan de estudios con la colaboración de técnicos europeos. Por otra parte, en 1977 se ponen en operación las instalaciones actuales, en las cuales se cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de enseñanza, investigación, servicio y difusión de la cultura



en el ámbito forestal, además de conformar sólida planta de profesores de tiempo completo.

En el año de 1980, el plan de estudios sufrió algunos cambios sustanciales quedando como se señala a continuación: El objetivo de estos cambios parciales, fue introducir los nuevos conceptos de manejo integral de los recursos naturales y de uso múltiple de recursos forestales que, en aquel entonces, comenzaban a entregar en boga. Este fue el último programa de estudios del Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Bosques que desapareció oficialmente en el año de 1984, con el establecimiento del programa de la división en las cuatro orientaciones que están en operación.

Para cumplir con sus funciones la Subdirección Académica de la DICIFO se organiza mediante las siguientes Unidades Administrativas y Operativas integradas en la Estructura Orgánica que se muestra en la *figura 1*. Cabe destacar que de acuerdo al nivel de jerarquía la Subdirección Académica depende de la Dirección de la DICIFO, asimismo las subdirecciones que comprenden dicho departamento son; Subdirección Administrativa, Subdirección de Investigación y Subdirección de Extensión y Servicio. Sin embargo, solo se muestra en el organigrama las áreas que conforman a la Subdirección Académica, debido a que es el que estudiaremos.

**Figura 1.** Organigrama de la Subdirección Académica.



Fuente: Manual de procedimientos de la Subdirección Académica de la DICIFO.

Es importante destacar los servicios que brinda la Subdirección Académica de la DICIFO, de acuerdo al manual de procedimientos son los siguientes: 1) Emisión de convocatoria, 2) Contratación, 3) Recontratación, 4) Contratación por tiempo indeterminado, 5) Permiso por superación académica, 6) Permiso por sabático, 7) Permiso con goce y sin goce de sueldo, 8) Compensación por sobrecarga académica, 9) Compensación por comisión como responsable de área académica, 10) Compensación por única vez, 11) Asignación de carga académica, 12) Captura de calificaciones, 13) Movilidad o intercambio académico, 14) Solicitud de servicio de profesor, 15) Asistencia a cursos de capacitación, actualización y a eventos científicos y tecnológicos, 16) Semana de actualización, 17) Comisión temporal, 18) Cambio de adscripción, 19) Cambio de nivel por grado académico, 20) Viajes de estudio y prácticas de campo, 21) Examen extraordinario y de suficiencia, 22) Modificación de calificación, 23) Examen extraordinario adicional, 24) Estudiantes visitantes, 25) Ayudantías, 26) Control de asistencias del personal académico, 27) Alta de alumnos, 28) Cambio de especialidad, 29) Plan de regularización por intercambio académico, 30) Ingreso de alumno especial, 31) Estancia pre-profesional, 32) Revisión de examen, 33) Asistencia a eventos, 34) Entrega de holograma de vigencia, 35) Cambio de grupo, 36) Expedición de constancia de estudio, 37) Asignación de aulas y auditorios, 38) Evaluación de profesores, 39) Seguimiento de egresados y encuesta empleadores, 40) Modificación y aprobación del plan de estudio, 41) Diplomados y cursos de actualización, 42) Tutoría, 43) Acreditación (mejora continua), y 44) Plan de desarrollo institucional.

En la *figura 2* se muestra la ubicación de la Universidad Autónoma Chapingo misma en donde se encuentra la DICIFO, situado en el municipio de Texcoco, Estado de México. La finalidad de mostrar la ubicación de dicha Universidad es por si el lector consulta el presente trabajo desde otro Estado.

**Figura 2.** Ubicación de la UACH.



Fuente. Elaboración propia utilizando google maps.

## II. TEORÍAS

En este capítulo se abordan dos enfoques; El enfoque clásico que comprende a la administración científica, organizaciones burocráticas y principios administrativos, dicho enfoque es el modelo en el que se basa la DICIFO. Por otra parte, el enfoque humanístico de la administración que ha sido una base para el desarrollo de nuevas teorías como teoría del desarrollo organizacional, los cuales se relacionan con la manera en que se llevan a cabo las relaciones humanas en la Subdirección Académica.

### 2.1 Enfoque clásico de la administración

La teoría clásica nació en el siglo XIX y comienzos del XX. Esta perspectiva contiene tres subcampos, cada uno con un enfoque ligeramente distinto: a) administración científica, b) organizaciones burocráticas y c) principios administrativos (L. Daft, 2004). Por otro lado, Mochón Morcillo et al. (2014), mencionan que los estudios pioneros de la administración integran lo que se conoce como enfoque clásico, que se focalizó en procurar que las organizaciones funcionaran con racionalidad y que los trabajadores fueran productivos. Un elemento clave para el desarrollo de este enfoque fue el proceso de mecanización asociado con la Revolución Industrial que tuvo lugar en los siglos XVIII y XIX. Dentro del enfoque clásico se destaca la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración. Por el contrario, Chiavenato (2000) alude que el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones. Por una parte, Frederick W. Taylor, desarrolló la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la racionalización del trabajo obrero. Y, por otra parte, Henri Fayol, desarrolló la teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos.

Retomando nuevamente el enfoque de la administración científica, L. Daft (2004) la define como una subárea de la teoría clásica que se centra en cambios científicos de las prácticas de la administración para mejorar la productividad de la mano de obra. La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), también conocido como el *padre de la administración científica*, sin embargo, otros pioneros que realizaron aportaciones fueron: Henry Gantt (1861-1919) creó la gráfica de

Gantt, una gráfica de barras que mide el trabajo planeado y terminado en cada etapa de producción basándose en el tiempo transcurrido. Frank B. Gilbreth (1868-1924) introdujo el estudio de tiempo y movimientos. Lillian M. Gilbreth (1878-1972) le interesaba más el aspecto humano del trabajo y fue pionera de la psicología industrial.

En cambio, Chiavenato (2000) señala que Taylor inició sus experimentos y estudios, teniendo en cuenta que, el primer periodo consistió en la publicación de su libro *Shop Management (Administración de talleres)* en 1903, en el que resalta las técnicas de racionalización del trabajo obrero a través del estudio de tiempos y movimientos, su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo. El segundo periodo corresponde a la publicación de su libro *Principios de administración científica* (1911), y concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. Taylor decía que las industrias de su época padecían males; a) Holgazanería sistemática de los obreros y existen tres causas por las que se origina como; error difundido entre los trabajadores, el sistema deficiente de administración y los métodos empíricos ineficientes, b) Desconocimiento de la gerencia relacionada con las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas, y c) Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo. No obstante, para Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica son: a) Estudio de tiempos y estándares de producción, b) Supervisión funcional, c) Estandarización de herramientas e instrumentos, d) Planeación de tareas y cargos, e) Principio de excepción, f) Utilización de la regla de cálculo e instrumentos para economizar tiempo, g) Fichas de instrucciones, h) Incentivos de producción por la ejecución eficiente de las tareas e i) Diseño de la rutina de trabajo.

A pesar de las aportaciones y estudios realizados por los diferentes autores que con antelación se han citado como; Richard Daft, Chiavenato, y, Mochón Morcillo y sus colaboradores. Es necesario recalcar que Chiavenato aborda de manera exhaustiva el enfoque clásico de la administración, el cual se divide en dos orientaciones; la teoría de la administración científica y la teoría clásica. También, cabe mencionar que se toma en cuenta los estudios realizados sobre la escuela de la administración científica, ya que la DICIFO adopta ciertas características que la identifican con dicha teoría como; 1)

Implementación de manuales de organización, de procedimientos, por mencionar algunos, cuya finalidad es la estandarización de los procesos, así mismo, permiten conocer los tiempos y movimientos que se generan para cada una de actividades o funciones a desempeñar, 2) División del trabajo y 3) Incentivos salariales; por asistencia, por rendimiento, etc. También se consideran otros aspectos, que se mencionaran más adelante.

Con referencia al segundo subcampo de la teoría clásica; organizaciones burocráticas. Cabe destacar que el término burocracia es utilizado por Max Weber (1864-1920) para hacer referencia a organizaciones que eran manejadas de modo impersonal y racional. Según Weber, la organización se basa en la autoridad racional que la hará más eficiente y adaptable al cambio, y señala que las características de la burocracia son: a) El trabajo se divide con definiciones claras de autoridad y de responsabilidad, b) Los puestos se organizan en una jerarquía de autoridad, c) El personal se selecciona y se promueve por sus cualidades técnicas, d) Las funciones y decisiones administrativas se ponen por escrito, e) La administración está separada de la propiedad de la organización y f) Los ejecutivos están sujetos a reglas y procedimientos, las reglas son impersonales y se aplican uniformemente. El término burocracia ha adquirido una connotación negativa en las organizaciones modernas ya sean del sector privado o gubernamental y se le asocia a reglas y papeleo interminables (L. Daft, 2004). Por el contrario, Chiavenato (2000) plasma que los orígenes de la burocracia, se debe a que dicha expresión es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos. De igual manera Weber no consideró la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder, y estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad. A pesar de estudiar las consecuencias previstas de la burocracia, que la conducen a la máxima eficiencia, Merton se percató también de las consecuencias imprevistas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones, las cuales denominó disfunciones de la burocracia, y son las siguientes: a) Interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos, b) Formalismo y papeleo excesivos, c) Resistencia al cambio, d) Despersonalización de las relaciones, e) Jerarquización como base del proceso decisorio, f) Conformidad extrema con rutinas y procedimientos, g) Exhibición de

símbolos de autoridad, y h) Dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público. Actualmente el término burocracia es una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, la jerarquía de la autoridad, un proceso de selección formal, normas y reglamentos detallados, relaciones impersonales y orientación profesional. Los estudios del profesor alemán Max Weber esbozaron los principios de la burocracia, la autoridad y la administración. Elaboró una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización que denomino burocracia. (Mochón Morcillo et al., 2014)

Es importante resaltar, que el concepto de burocracia, y sus respectivas características que la definen, también es un subcampo de la teoría clásica como señala Daft, el cual es otro aspecto que tiene relación con la DICIFO, en primera porque se identifica con las disfunciones de la burocracia que define Merton, y en segundo debido a que en este caso la aplicación del manual de procedimientos es un medio por el cual se estandarizan los procesos y/o actividades que se realizan, no obstante, es un método que no actualizan constantemente, así mismo no realizan las revisiones pertinentes para que los procesos puedan ser eficientes. Los miembros de la Subdirección Académica mencionan que es una institución burocrática por el papeleo que en varios de los procesos y/ funciones que desempeñan tienen que generar y, además, entorpece su trabajo, así como la entrega de resultados y atención al usuario.

Como ya se mencionó los principios administrativos para L. Daft (2004) son una subárea de la teoría clásica que se centró en la organización total más que en el individuo, describiendo las funciones de planeación, organización, mando, coordinación y control. Los que contribuyeron fueron Henri Fayol (1841- 1925) escribió sus conceptos de la administración basados en su experiencia personal y en su libro *Administración general e industrial*, en donde expone los 14 principios generales de la administración, Mary Parker Follett (1868-1933) hizo notables aportaciones al enfoque de los principios administrativos e hizo hincapié en la participación de los trabajadores y en las metas comunes de los ejecutivos y Chester I. Barnard (1886-1961) sus contribuciones fueron conceptos como organización informal y la teoría de aceptación de la autoridad. Los trabajos de Chester Barnard y otros abrieron nuevas áreas de estudio teórico gracias a

los conceptos de *empowerment*. Mientras que Daft menciona que los principios administrativos son una subárea de la teoría clásica, Chiavenato (2000) indica que surgen principios de la administración científica y que un principio es una afirmación válida para determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando se presente dicha situación. Entre los numerosos principios defendidos por los autores de la administración científica, los más importantes son: a) principios de la administración científica de Taylor, b) principios de eficiencia, según Emerson, c) principios básicos de Ford y d) principio de excepción.

Por otro lado, es necesario recalcar que los subcampos mencionados por Daft, son también considerados por Chiavenato y Mochón Morcillo, pero lo abordan de manera distinta. Existen varios principios definidos por diferentes autores, sin embargo, los 14 principios de Fayol son más universales y adaptables. En otras palabras, son los 14 principios generales de la administración. Los principios de administración según Fayol son las reglas fundamentales que podrían aplicarse a todas las situaciones de una organización y deberían enseñarse en las escuelas de negocios, véase en la figura 3 los 14 principios sobre la administración. (Mochón Morcillo et al., 2014)



**Figura 3. Los 14 principios de Fayol.**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. Mochón Morcillo, Mochón & Sáez Mochón (2014).

En relación con las aportaciones de Taylor a la administración científica, dicho autor notó diferentes maneras y métodos de hacer una misma una tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado, es posible encontrarlos mediante un análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de *Organización Racional del Trabajo* (ORT). El obrero no tiene la capacidad ni formación ni medios para analizar científicamente su trabajo y determinar racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. En general, el supervisor permite que cada obrero escoja el método o proceso para ejecutar su trabajo, con el fin

de estimular su iniciativa. Sin embargo, con la administración científica se reparten las responsabilidades: la administración (gerencia) se encarga de la planeación (estudio minucioso del trabajo del obrero y el establecimiento del método de trabajo) y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), mientras que el trabajador solo ejecuta el trabajo. Los principales aspectos de la ORT son: a) Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos, b) Estudio de la fatiga humana, c) División del trabajo y especialización del obrero, d) Diseño de cargos y tareas, e) Incentivos salariales y premios por producción, f) Concepto de *homo economicus*, g) Condiciones ambientales de trabajo, h) Racionalidad del trabajo, i) Estandarización de métodos y de máquinas y j) Supervisión funcional. Es necesario recalcar que el concepto *homo economicus* hace referencia a el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida. Esa visión estrecha de la naturaleza humana – el hombre económico- no se limitaba a ver al hombre como alguien que se emplea por dinero, sino que, veía al obrero de la época como un individuo limitado y mezquino, lleno de prejuicios y culpable de la holgazanería y del desperdicio de las empresas, a quien se debía controlar continuamente mediante la racionalización previa del trabajo y el establecimiento del tiempo estándar. Mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración. En dicha teoría se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas. Fayol (1841-1925) parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones. En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior. Además, surgió el área de recursos humanos. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar,

dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Según Fayol las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una profunda distinción entre estos vocablos. Según él, administración es un todo del cual la organización es una de las partes. La organización es estática y limitada puesto que se refiere sólo al establecimiento de la estructura y de la forma. A partir de esta diferenciación, la palabra organización se utilizará con dos significados: a) Organización como entidad social y b) Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. (Chiavenato, 2000)

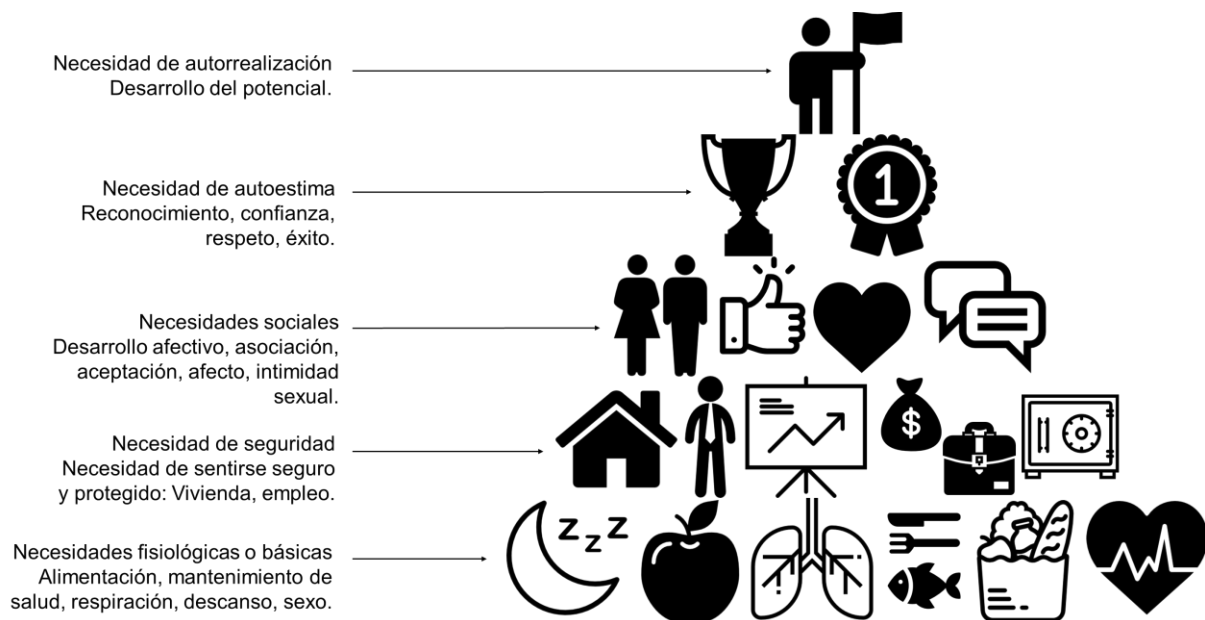
## 2.2 Enfoque humanístico de la administración

Mary Parker Follet y Chester Barnard fueron los primeros defensores de la teoría humanística, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo. Tres subcampos que se basan en esta perspectiva son: a) el movimiento de las relaciones humanas, b) el enfoque de los recursos humanos y c) el enfoque de las ciencias de la conducta (L. Daft, 2004). Por otra parte, según Chiavenato (2000) menciona que el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos; a) Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo, y b) Adaptación del trabajo al trabajador. Cabe considerar, por otra parte, cuatro principales causas del surgimiento de dicha teoría; a) Necesidad de humanizar y democratizar la administración, b) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, c) Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, y d) Experimento de Hawthorne.

Retomando los subcampos que se mencionaron, el movimiento de las relaciones humanas se define como una escuela del pensamiento y de la práctica administrativa que da prioridad a satisfacer las necesidades primarias de los empleados por ser clave para

aumentar su productividad. De igual manera, reconoció y respondió directamente a las presiones sociales en favor de un trato racional de los empleados. Por otro lado, el enfoque de los recursos humanos, es una teoría según la cual los puestos deben ser diseñados para que cubran las necesidades de nivel superior permitiendo a los trabajadores desarrollar todo su potencial. Abraham Maslow (1908-1964), psicólogo profesional, observó que los problemas de sus pacientes se debían a la incapacidad de satisfacer sus necesidades, y propuso una jerarquía de necesidades véase figura 4. Douglas McGregor (1906-1964) formuló las teorías X y Y, la teoría clásica se basaba en las suposiciones de la teoría X sobre los trabajadores y la teoría Y consiste en una visión más realista de los empleados para guiar el pensamiento administrativo. Y por último el enfoque de las ciencias de la conducta es considerado una subárea de la administración humanística que aplica la sociología al contexto organizacional; aprovecha conceptos de la economía, de la psicología, de la sociología y de otras disciplinas para entender la conducta y la interacción de los empleados en el ámbito organizacional. (L. Daft, 2004)

**Figura 4.** Pirámide de Maslow.

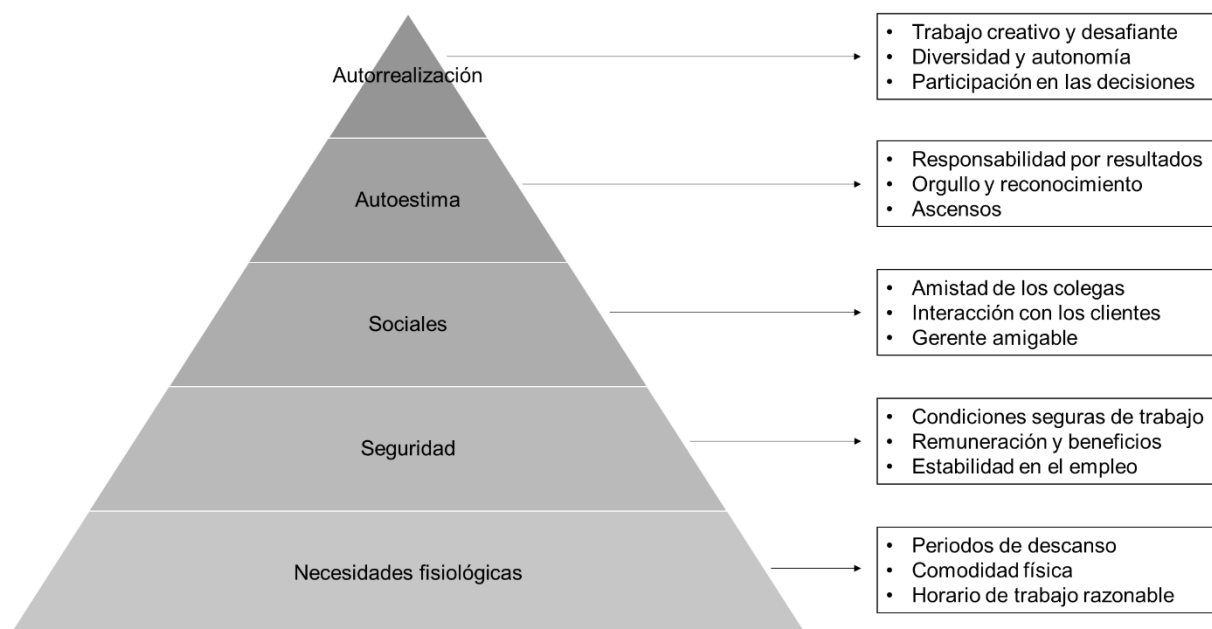


Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la clasificación de las necesidades que propone Abraham Maslow, se tiene que considerar que estas dependerán de cada persona debido a que las personas pueden preocuparse más por determinadas necesidades y se estancan en ellas por

circunstancias que suceden en su entorno, lo cual perjudica para que una persona llegue a la cima de la pirámide. De igual forma, dicha pirámide relacionada con la vida laboral de cada persona, hay distintos medios de satisfacción para cada una de las necesidades o niveles, como se puede observar en la figura 5. Aunque cabe destacar que los medios de satisfacción pueden variar dependiendo de lo que ofrece cada una de las empresas a sus empleados y de la manera en el que empleado satisface cada una de las necesidades.

**Figura 5.** Jerarquía de las necesidades humanas y medios de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *Introducción a la teoría general de la administración*. Chiavenato (2000).

Mary Parker Follet propuso; a) Animar a los trabajadores a tomar iniciativas, b) Que la autoridad debe estar asociada al conocimiento, c) Los gerentes deben actuar como coaches y no como supervisores, y d) El liderazgo debe estar ligado al conocimiento y a la experiencia. El término coach o coaching, es una técnica que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas mediante charlas motivacionales, seminarios, talleres o prácticas supervisadas. (Mochón Morcillo et al., 2014)

Algunas de las contribuciones positivas según Vargas Quiñones & Aldana de Vega (2007), del enfoque de las relaciones humanas con relación al servicio son:

a) Amplio nivel de análisis, b) Estudio de nuevas áreas de gestión organizativa y organización informal, c) El aporte a la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes. Abrió también camino a la calidad subjetiva definida como: “conjunto de atributos percibidos por el cliente que luego funcionarán como estándares de calidad, así como el estudio del comportamiento de clientes, para desarrollar el marketing moderno cuando estudia los móviles, expectativas y necesidades que moldean el comportamiento del consumidor y para posibilitar el desarrollo y la implantación del denominado mercadeo corporativo, cuyo objetivo es estudiar las necesidades del trabajador, así como sus diversas expectativas profesionales, que nos ha propuesto la calidad total”. En la calidad del servicio es fundamental el trabajo en equipo, con características basadas en la confianza que crean una cultura organizacional de servicio. (pág. 27)

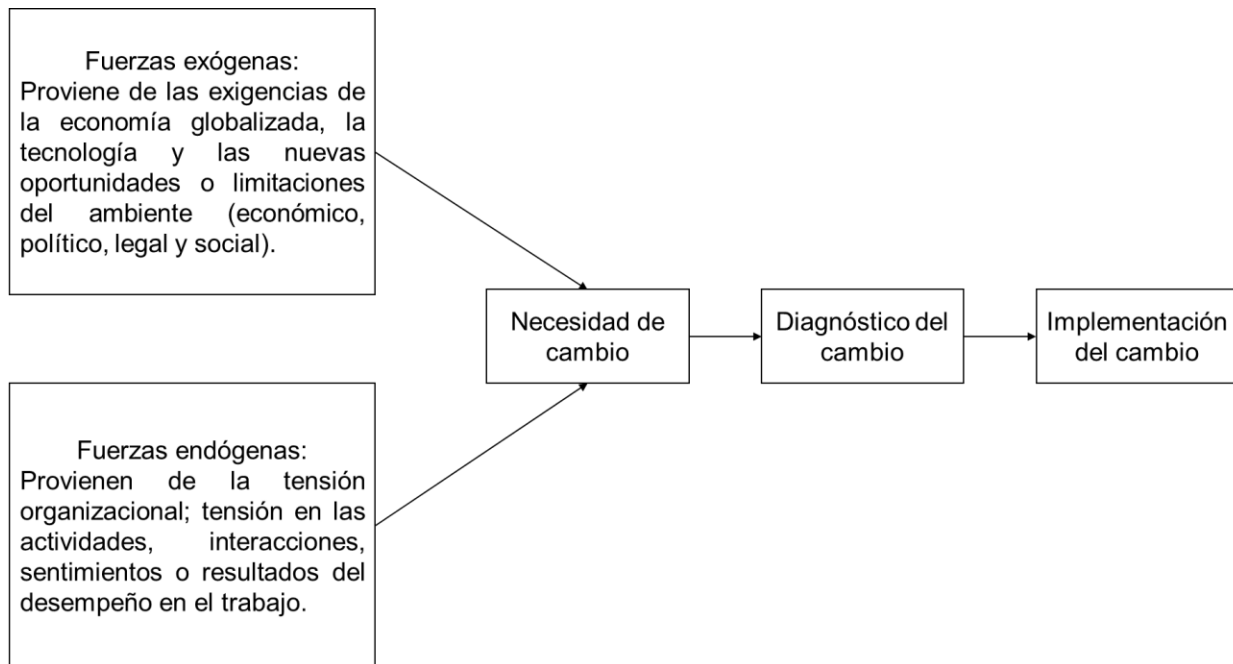
### 2.3 Desarrollo Organizacional

El movimiento de desarrollo organizacional (DO) surgió a partir de 1962, como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El DO es una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Los diversos autores analizan cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo, para examinar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, con el fin de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales. (Chiavenato, 2000)

Por otra parte, el proceso del cambio comprende todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes y nuevas tecnologías. Al mismo tiempo existen fuerzas internas (endógenas) y fuerzas externas (exógenas) que influyen en el proceso del cambio organizacional como se muestra en la figura 6. Sin embargo, las organizaciones deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante y para competir es necesario adaptarse al cambio rápida y

eficazmente. Aunque en ocasiones las personas no se comprometen al cambio porque desconocen lo que sucederá y no saben cómo actuar. Cuando lo nuevo no está definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y rechazando el cambio. (Mochón Morcillo et al., 2014)

**Figura 6.** *Etapas del cambio organizacional.*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *Introducción a la teoría general de la administración*. Chiavenato (2000).

Además de ubicar las características ambientales, es pertinente conocer el capital humano con que cuenta, sus talentos en función de los aportes que se esperan de cada una de las partes. Igualmente existen tres variables independientes que requieren ser comprendidas en las organizaciones, las cuales son la base para el desarrollo organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual. Teniendo en cuenta que el desarrollo organizacional considera la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica. Para alcanzar los cambios del desarrollo organizacional es fundamental considerar los distintos componentes: 1. Visión holística de la organización, 2. Metodología sistémica, 3. Designación de agentes de cambio, 4. Identificación real de

los problemas, 5. Aprendizaje constructivista, 6. Procesos grupales, 7. Retroalimentación, 8. Flexibilidad y contingencia, y 9. Trabajo colaborativo. (Garbanzo Vargas, 2016)

Es necesario recalcar que el DO se sustenta en conceptos dinámicos como: Concepto de organización; una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función no sólo de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Concepto de cultura organizacional; la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas, ya sea de manera consciente o inconsciente, que cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona vigorosamente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Concepto de cambio; el mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente que envuelve a las organizaciones es demasiado dinámico y les exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. Se hace imperiosa la necesidad de establecer estrategias a largo plazo, con el objetivo de desarrollar climas, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información dentro de la organización, que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros. De igual manera es importante conocer cuáles son las fases de la organización; durante la existencia las organizaciones recorren cinco fases: a) Pionera, b) Expansión, c) Reglamentación, d) Burocratización y f) Reflexibilización. Asimismo, se destaca que las estructuras convencionales de la organización no tienen condiciones para estimular la actividad innovadora, ni para adaptarse a circunstancias cambiantes, las críticas que hacen a las estructuras convencionales son; a) El poder de la administración frustra y alinea al empleado, b) La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado, c) La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de éste con la organización y d) Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e invariables. (Chiavenato, 2000)



En la actualidad el proceso de DO es quizá el vehículo ideal para lograr los cambios intencionados, necesarios o exigidos en las organizaciones. Las conceptualizaciones de DO involucra de manera explícita o implícita las teorías del comportamiento individual y grupal en la organización. En vista de que el DO es un proceso complejo y a largo plazo ideado por la autoridad o jerarquía alta de la organización, que permite incrementar la efectividad de una organización y su personal; diagnosticando problemas e interviniendo en la solución de los mismos, enfocándose en el mejoramiento de los comportamientos interpersonales, integrando los intereses individuales con los objetivos de la organización para que ambos logren los cambios deseados, necesarios y/o exigidos. En cuanto a los cambios pueden ser a gran y menor escala. De cualquier forma, el contexto actual exige a las organizaciones de educación superior a la evaluación, acreditación, certificación y rendición de cuentas, lo que necesariamente obliga a las instituciones a adherirse a cualquiera de las dos connotaciones anteriores para lograr la calidad y competitividad. (Roux Oropeza, 2013)

Por otro lado, García Guadilla menciona que en América Latina han confluído problemas críticos a nivel de la educación superior que tienen relación con el estudiante, profesor y la institución universitaria entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un porcentaje de docentes y predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones que no reúnen los requisitos mínimos para un trabajo académico; restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior. Lo anterior son las problemáticas que prevalecen sobre el clima laboral académico en las universidades, sin embargo, la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Cabe señalar que el clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas,

normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria. (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2007)

Concluyendo esta sección, las teorías anteriormente mencionadas tiene una relación entre sí, y se explican dichos enfoques ya que la finalidad es identificar qué modelo, teoría o enfoque es adoptado por la Subdirección Académica de la DICIFO. Por lo tanto, se describe la teoría clásica y teoría de la administración científica, por que dichas teorías contienen ciertas características relacionadas con la manera en que la Subdirección logra sus objetivos, en otras palabras, hay una estandarización en los procesos mediante la implementación del manual de procedimientos, así mismo, este en ocasiones de manera explícita o implícita marca los tiempos y movimientos para determinadas funciones. De igual forma, Daft (2004) menciona que hay tres subcampos: a) Administración científica, b) Organizaciones burocráticas y c) Principios administrativos, que componen a la teoría clásica, el más importante a destacar es el de organizaciones burocráticas. El término de burocracia se relaciona con la manera en que se llevan los procesos en la DICIFO, puesto que las actividades o funciones se ven entorpecidas por la generación de papeleo, de igual manera ocasiona que los procesos sean lentos, retardados y/o inconclusos. A pesar de los elementos que identifican a la Subdirección con dicho enfoque, también como en los antecedentes se mencionó, existe una correlación con el enfoque humanista, debido a que la Universidad tiene ciertas consideraciones con su personal como; compensaciones, bonificaciones, incentivos, crecimiento laboral, desarrollo profesional, entre otros aspectos como parte de un programa de beneficios sociales establecidos en un contrato colectivo de trabajo, que hacen que el personal pueda desempeñar adecuadamente sus funciones. No obstante, hace falta la detección de las necesidades de los miembros que la conforman, para poder lograr una interacción adecuada entre el personal y la organización, así como organización y el personal, la teoría del desarrollo organizacional considera ambas partes, de igual forma toma en cuenta todos los elementos y/o factores relacionados tanto con el personal como con la organización, lo que permite abarcar todo y no sólo una de las partes.

### III. CALIDAD

En esta sección se abordará la evolución del concepto de calidad, las herramientas y/o técnicas que se implementan en las empresas que proporcionan un producto o un servicio. Así mismo, se describen dos temas de suma importancia y que actualmente están tomando auge, especialmente enfocado a las empresas que brindan un servicio. Los cuales son: a) Gestión de la calidad total y b) Ley de Pareto.

La calidad es un concepto que todos entienden intuitivamente, pero es difícil de definir. Es un estado siempre cambiante que debe mantenerse en forma permanente mediante un programa de mejora continua. La calidad total es un concepto mucho más amplio que abarca no solo el aspecto de los resultados sino también la calidad del proceso, los materiales, el entorno y las personas. Se puede considerar que el movimiento de calidad total, igual que el de medición del trabajo, evoluciono a partir de los Principios de la Administración Científica, de Taylor. Los desarrollos posteriores surgieron debido al efecto de la Segunda Guerra Mundial en las industrias estadounidenses y japonesas. El esfuerzo japonés concentrado en la mejora continua de la calidad y los círculos de calidad se inició principalmente con las filosofías y trabajos de tres individuos: Deming, Juran y Feigenbaum. (W. Niebel & Freivalds, 2009)

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2013) los tres expertos de la calidad Deming, Juran y Crosby la consideraban como:

Un imperativo para la supervivencia, cada uno de ellos la define de una manera diferente. Para Deming: la calidad significaba proporcionar productos y servicios que dejaran satisfecho al cliente a un bajo costo. También significaba un compromiso con la innovación y un mejoramiento continuo que los japoneses denominaban kaizen. Sin embargo, para Juran un elemento fundamental en la definición de la calidad es que “el producto sea apto para su uso”. Por otro lado, Crosby explica la calidad desde una perspectiva de la ingeniería como la conformidad entre normas y requisitos precisos. Su lema es “Hacerlo bien desde la primera vez y lograr un nivel de cero defectos”. (p. 73)

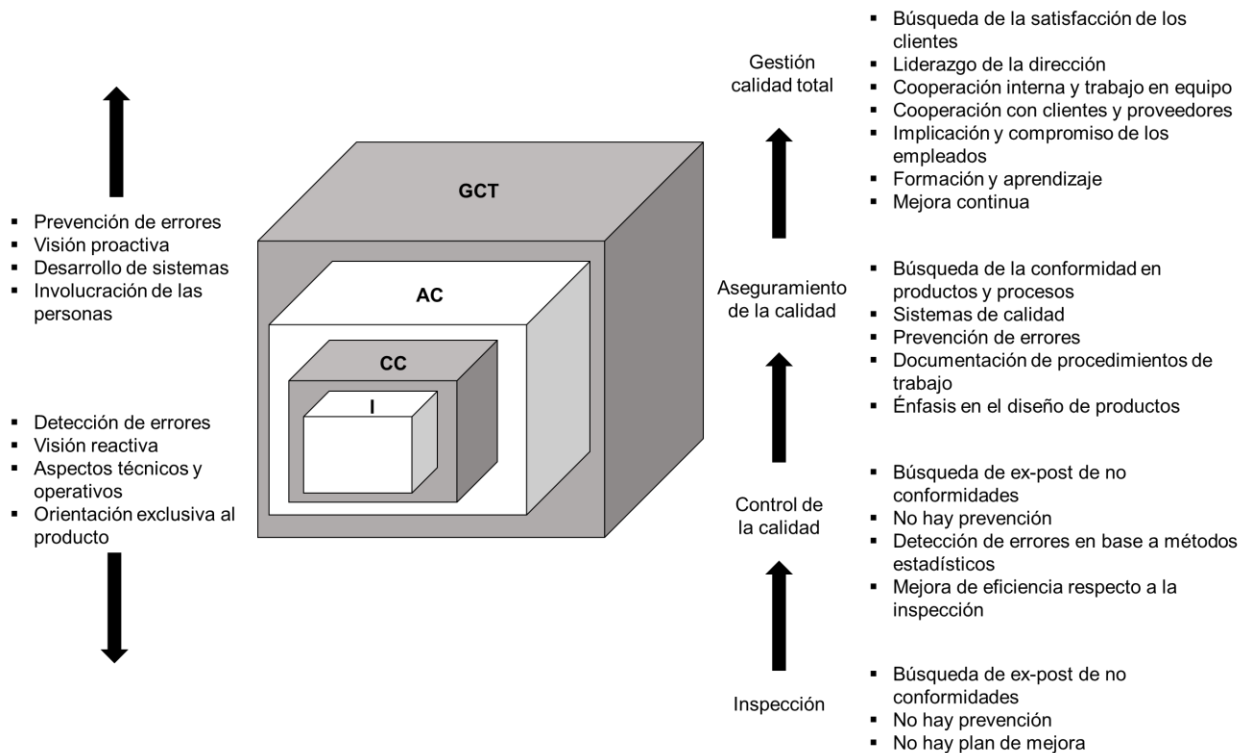
### 3.1 Herramientas estadísticas del control total de calidad

El control estadístico es una técnica mediante la cual se recopilan y analizan los datos aleatorios relacionados con las variables del proceso, con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir los defectos en los productos. Mediante el uso de las herramientas de calidad se puede tener una observación repetitiva de los factores que intervienen en el proceso y permite detectar las variaciones y los errores, de igual manera nos permiten conocer más a fondo el proceso y las formas de mejorarlo, ya que a través de su aplicación es posible proponer alternativas no sólo para solucionar los problemas sino también para obtener una mejora continua. Las siete herramientas de la calidad son: a) Hoja de registro o inspección, b) Histograma, c) Diagrama de Pareto, d) Diagrama de causa y efecto, e) Diagramas de estratificación, f) Diagramas de dispersión y g) Gráficas y cuadros de control. (Münch Galindo, 1997)

### 3.2 Los enfoques de gestión de la calidad

La evolución de la gestión de la calidad, se ha producido en cuatro fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Cabe destacar que inspección y el control de la calidad no son considerado enfoques de dirección, ya que están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección. Por lo tanto, los dos grandes enfoques de dirección serían el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. En la figura 7, la secuencia de estas fases o enfoques de gestión de la calidad evolucionan hacia una visión más global, de tal modo que los enfoques más nuevos abarcan a los anteriores. (Moreno Luzón et al., 2001)

**Figura 7. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Moreno Luzón, Peris Bonet, & González Cruz (2001).

A continuación, en la tabla 2 se pueden observar los enfoques de gestión de la calidad y sus orientaciones básicas.

**Tabla 2.**

*Enfoques de gestión de la calidad y sus orientaciones básicas.*

Enfoque	Orientación del enfoque
Inspección	Productos
Control	Procesos
Aseguramiento de la calidad	Sistemas
Gestión de la calidad total	Personas

Fuente: Elaboración propia con datos adaptados por James (1997).

Es conveniente resaltar que el enfoque de gestión de la calidad total, es un término poco usual en la implementación y más aún cuando es una empresa o institución que

ofrece un servicio, sin embargo, dicho concepto aborda los demás enfoques, por lo tanto, se basa tanto en la producción, como en los procesos, sistemas, no obstante, se centra más en las personas. Como menciona Moreno Luzón et al. (2001) frecuentemente encontramos en la literatura sobre calidad total, que la calidad debe estar completamente orientada al cliente, a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de éste.

Por otra parte, en la Subdirección Académica, el término de calidad es únicamente conocido y aplicado por medio de las acreditaciones de los programas de estudio, cuya finalidad es la obtención de una certificación que apruebe la excelencia, eficiencia y eficacia de sus programas de estudio. Y como anteriormente se ha mencionado el término de calidad total hoy en día es aplicado en toda la organización, es multidimensional y dinámico, no sólo se tiene que aplicar las técnicas o herramientas de la calidad para la obtención de una certificación, sino también en las distintas áreas que conforman a la Subdirección y que además traerá mayores beneficios tanto para el personal que la conforma, como para los usuarios de los servicios que les brindan.

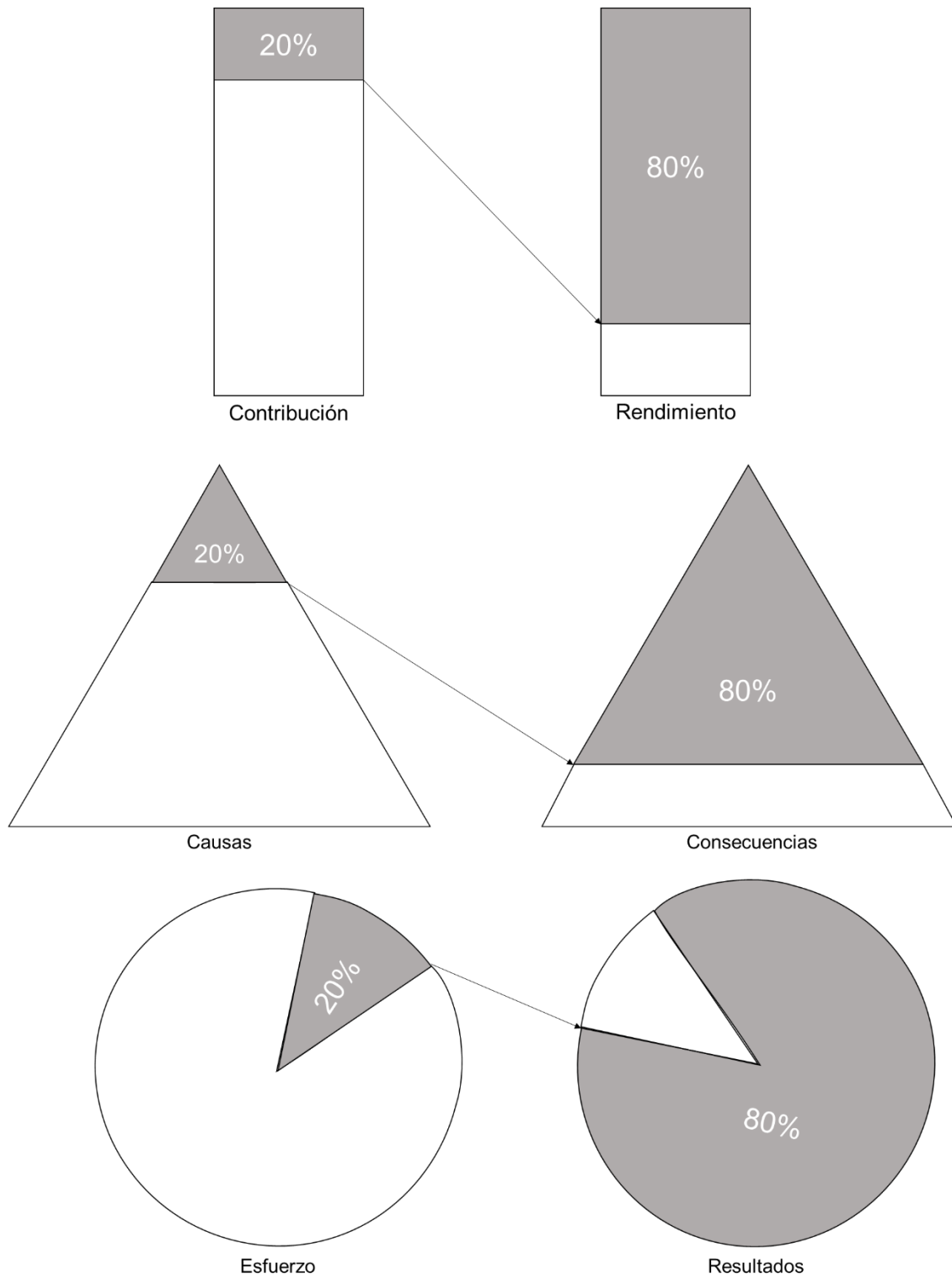
Por otra parte, una de las herramientas de la calidad es el diagrama de Pareto que como menciona Pérez Marqués (2011):

Suele utilizarse cuando se analizan datos por grupos con objeto de revelar pautas desconocidas. El uso más común se da cuando sea necesario ordenar una serie de problemas o condiciones en orden de importancia relativa para seleccionar el punto de arranque en la actividad de resolución de problemas, identificando sus causas básicas. También se utiliza el gráfico de Pareto cuando sea necesario relacionar causas y efectos, comparando un gráfico de Pareto clasificado por causas con otro clasificado por efectos. (p. 15)

La ley de Pareto es un principio de análisis y de apoyo a la toma de decisiones formulado por Vilfredo Pareto (1848-1923) a finales del siglo XIX, más concretamente en 1897. Este economista y sociólogo italiano, es considerado el padre fundador de lo que llamamos hoy <<el principio de Pareto>>. Estudiando la riqueza de su país, constata que tan solo el 20% de sus habitantes concentran el 80% de la riqueza total. Aplica entonces esta ley a otros estados como Rusia, Francia y Suiza, y obtiene los mismos resultados.

Sin embargo, la regla del 80/20 no se reconoce y atribuye a Vilfredo Pareto hasta los años cuarenta, gracias a Joseph Juran (1904-2008), un ingeniero que trabajaba en la gestión de la calidad (Dellers & Van Steenkiste, s.f.). Así mismo, el principio del 80/20 establece que una minoría de causas, de contribuciones o de esfuerzos conducen a una mayoría de resultados, de rendimientos o de recompensas. Esto quiere decir que, el 80% de lo que conseguimos en el trabajo es consecuencia del 20% del tiempo que le dedicamos. Por lo tanto, el principio del 80/20 afirma que hay un desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y los rendimientos y entre los esfuerzos y las recompensas. Hay una pauta prototípica que demuestra que el 80% de los rendimientos proceden del 20% de las contribuciones. El 80% de las consecuencias se originan del 20% de las causas. O el 80% de los resultados proceden del 20% de los esfuerzos. En la figura 8 se muestran estas relaciones típicas. (Koch, 2009)

**Figura 8.** *El principio del 80/20.*



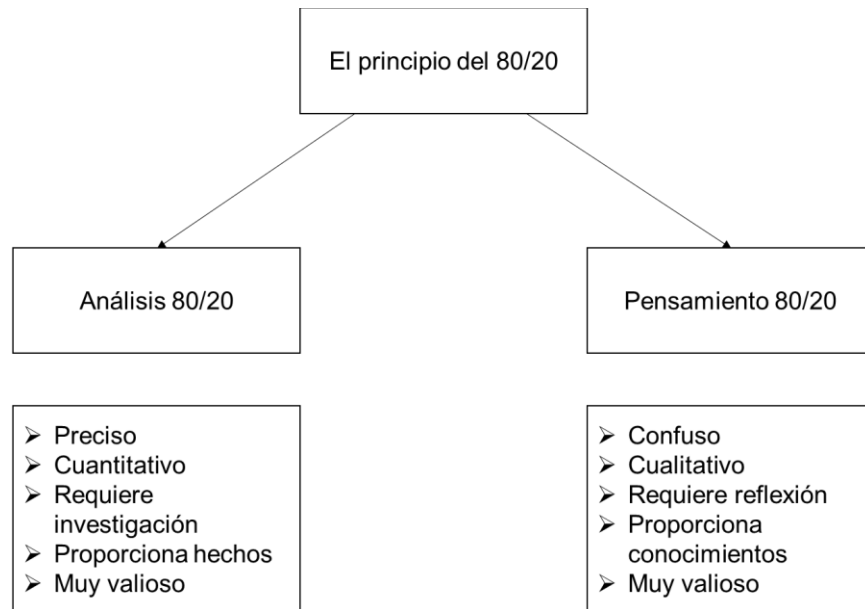
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *El principio del 80/20. El secreto de lograr más con menos.* Koch (2009).



Según Joseph Juran (como se citó en Delers & Van Steenkiste, s.f.), la ley de Pareto tiene una aplicación universal en el ámbito de la empresa y la podemos encontrar en todos los sectores de la sociedad. Incluso está presente en la mayor parte de los ámbitos de la vida cotidiana. Veremos no obstante que, tanto en la empresa como en los otros ámbitos, esta proporción 80/20 no siempre se respeta, pero a pesar de todo da una idea de la realidad.

El principio del 80/20 afirma que existe un desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y el rendimiento, y entre el esfuerzo y la recompensa. Regularmente, las causas, las contribuciones y el esfuerzo se dividen en dos categorías: a) la mayoría, cuyo impacto es escaso, y b) una pequeña minoría, cuyo impacto es importante y dominante. El principio del 80/20 puede aplicarse de dos maneras, tal y como se muestra en la figura 9. El análisis 80/20 es un método sistemático y cuantitativo que permite comparar causas y efectos. Este método se basa en la hipótesis de la posible existencia de la relación 80/20 y luego analiza datos para que se revele la verdadera relación. Es un procedimiento empírico que puede conducir a cualquier resultado entre 50/50 y 99,9/0,1. El pensamiento 80/20 es un procedimiento más amplio, menos preciso y más intuitivo, que comprende los modelos y los hábitos mentales que permiten establecer hipótesis sobre las causas fundamentales de cualquier cosa importante en nuestras vidas, identificar dichas causas y mejorar drásticamente nuestra posición redistribuyendo los recursos en consonancia. El pensamiento 80/20 no exige analizar datos ni comprobar hipótesis y, por lo tanto, puede conducir a error, sin embargo, es mucho más accesible y rápido que el análisis 80/20, aunque este puede ser preferible si la cuestión es extremadamente importante y estar seguro de las estimaciones es complicado (Koch, 2009).

**Figura 9.** *Dos maneras de utilizar el principio del 80/20.*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *El principio del 80/20. El secreto de lograr más con menos*. Koch (2009).

### 3.3 Aplicaciones en la empresa

Hoy en día, el principio de Pareto tiene muchas aplicaciones en la empresa, pero también en los ámbitos de la gestión personal y de la búsqueda de la eficacia. Las aplicaciones en la empresa también pueden concernir tanto a la gestión de clientes como a la gestión de recursos humanos, imaginando que el 20% de los empleados realizan el 80% del trabajo (Delers & Van Steenkiste, s.f.). Por lo que se refiere al principio del 80/20 aplicado a las empresas tiene una temática fundamental: generar los máximos beneficios con la mínima inversión de recursos y de esfuerzos. Los economistas clásicos del siglo XIX y principios del XX desarrollaron una teoría del equilibrio económico y de la empresa; dicha teoría afirma que, bajo una competencia perfecta, las empresas no obtienen beneficios extraordinarios y que la rentabilidad es cero, o bien, el coste del capital. (Koch, 2009)

En cuanto a los beneficios del modelo de Pareto, para una empresa que conozca la proporción de Pareto en cada uno de sus departamentos, y que además puede mejorar su eficacia: a) Gestionando mejor sus riesgos. Conociendo los riesgos más importantes y los más fáciles de corregir, puede centrarse mejor en su *core business* (negocio

principal); b) Conociendo mejor a sus clientes. Así, puede definir su estrategia de comunicación y dirigirse principalmente a los consumidores más importantes. Si conoce las características del 20% de los clientes más importantes, como su origen, su sector en el caso de profesionales o su sexo y edad en el caso de individuos, puede dirigirse a nuevos clientes potenciales que correspondan a estas características. Si los consumidores a los que se dirige se parecen a sus mejores clientes, tiene más posibilidades de conseguir que pasen del estado de cliente potencial al de cliente; c) Limitando los costes. En una cadena de producción, conocer los puestos que consumen más energía y que proporcionan el menor rendimiento puede permitir a la empresa adaptarse, suprimir o modificar los elementos más costosos; y d) Limitando las pérdidas de tiempo. Conociendo las actividades más productivas, un mánager puede concentrarse en ellas para mejorar su rendimiento (Delers & Van Steenkiste, s.f.). A su vez, la importancia del principio 80/20 reside en que es contraintuitivo. De igual manera, establece que cuando se examinan y se analizan dos conjuntos de datos relacionados con causas y resultados, lo más probable es que aparezca una pauta de desequilibrio. El desequilibrio puede ser 65/35, 70/30, 80/20, 95/5, 99.9/0.1 o cualquier proporción intermedia, por otro lado, los dos números de la proporción no tienen por qué sumar 100. También afirma que cuando llegamos a conocer la relación correcta, es muy probable que nos sorprendamos del grado de desequilibrio que refleja. Sea cual sea el nivel real de desequilibrio, lo más habitual es que supere cualquier estimación previa (Koch, 2009).

Con respecto a la aplicación del concepto, en seguida se abordarán las etapas en las que consiste: a) Primera etapa; consiste en preparar una base de datos, para encontrar el 20% más importante, se aconseja clasificar los datos por orden decreciente para identificar inmediatamente los elementos interesantes, b) En la primera columna, hay que incluir una lista de factores que hay que observar como, por ejemplo, una lista de clientes. En la segunda, hay que hacer constar las variables que les corresponden, por ejemplo, el importe de las compras que han efectuado, c) Acto seguido, debemos calcular el porcentaje de cada objeto, así como el porcentaje acumulado. Este último nos servirá para trazar una línea de porcentajes acumulados en el diagrama de Pareto, y d) Interpretación de la gráfica y/o tabla para identificar el 20% más importante. (Delers & Van Steenkiste, s.f.)

Hubo algunos economistas, especialmente en Estados Unidos, que fueron conscientes de su importancia, pero no fue hasta después de la II Guerra Mundial que dos pioneros, por separado empezaron a retomar el principio del 80/20. En 1949: *el principio del mínimo esfuerzo* de Zipf. George Kingsley Zipf (1902-1950) descubrió el principio del mínimo esfuerzo, que afirmaba que los recursos (personas, bienes, tiempo, habilidades o cualquier cosa productiva) tendían a estructurarse para minimizar el trabajo necesario, por lo que, aproximadamente, entre el 20 y el 30% de cualquier recurso daba lugar a entre el 70 y 80% de la actividad relacionada con ese recurso. Además, aportó una justificación científica a los escritos desordenados, justificando el desorden con otra ley: la frecuencia de uso hace que se aproximen los objetos que utilizamos con mayor frecuencia. Por ejemplo, las secretarías inteligentes saben desde hace mucho tiempo que los documentos que se usan con frecuencia no deben archivar. Por otra parte, en 1951: *la ley de los pocos vitales* de Juran. Joseph Juran otro pionero del principio del 80/20 consiguió que lo que denominaban tanto principio de Pareto como ley de los pocos vitales, se convirtiera en sinónimo de la búsqueda de calidad de producto. En 1924, Juran empezó a trabajar en Western Electric, donde empezó como ingeniero industrial corporativo y terminó convirtiéndose en uno de los primeros consultores de calidad. Su idea consistió en usar el principio del 80/20, junto con otros métodos estadísticos, para eliminar fallos de calidad y mejorar la fiabilidad y el valor industrial de los bienes de consumo. (Koch, 2009)

Teniendo en cuenta que, a pesar de su carácter universal, no siempre se comprueba en todos los sectores y departamentos, anudado a lo anterior la proporción 80/20 obviamente no es siempre lo que observamos en la realidad, por consiguiente, centrarse en el 20% no siempre es la mejor solución. Por lo tanto, los límites y críticas del modelo son: a) Un modelo no siempre exacto; no se trata de una ciencia exacta, por lo tanto, obtener una proporción 80/20 para cada departamento de una empresa resulta imposible en la práctica. Sin embargo, En la teoría de Joseph Juran, los efectos deben separarse en dos partes: por un lado, una parte mínima en número, pero importante en consecuencias; y por el otro, una parte importante en número, pero limitada en consecuencias. Si no es posible delimitar con exactitud estas dos partes en 20% y 80%, pueden utilizarse otras proporciones como 10/90 o 5/95 y podrían incluso ser la norma

que corresponda a una situación determinada y b) Un modelo no siempre eficaz. (Delaers & Van Steenkiste, s.f.)

### 3.4 La primera ola del 80/20: La revolución de la calidad y la teoría del caos.

La revolución de la calidad que tuvo lugar entre 1950 y 1990 transformó la calidad y el valor de las marcas de bienes de consumo y de otros productos. El movimiento de la calidad ha consistido en una cruzada para conseguir una calidad cada vez más elevada a costes cada vez más reducidos, aplicando técnicas estadísticas y conductuales. Juran aplicó el principio del 80/20 al control de calidad estadístico. El método consiste en identificar los problemas que causan defectos de calidad y en clasificarlos desde los más importantes (el 20 % de los defectos que causan el 80 % de los problemas de calidad) a los menos importantes. Otro escritor comenta lo siguiente: En cada fase del proceso empresarial, pregúntese si añade valor o si proporciona un apoyo fundamental. Si no hace ni lo uno ni lo otro, es inútil. Elimínelo. Esta es la ley del 80/20 con otra vuelta de tuerca: puede eliminar el 80 % de los procesos inútiles, invirtiendo únicamente el 20 % de lo que costaría eliminar el 100 % de ellos. Busque los beneficios rápidos. Considerando que existe una relación entre la teoría del caos y el principio del 80/20 la cual reside en la cuestión del equilibrio o, para ser más precisos, del desequilibrio. Tanto la teoría del caos como el principio del 80/20 afirman que el universo está desequilibrado, que el mundo no es lineal y que la relación causa-efecto muy rara vez es equilibrada, así mismo dan importancia a la auto organización: siempre hay fuerzas más potentes que otras y que intentan adquirir más recursos de los que les corresponderían. La teoría del caos ayuda a explicar cómo y por qué existe este desequilibrio, al analizar una serie de eventos a lo largo del tiempo. El universo no es una línea recta: El principio del 80/20, al igual que la teoría del caos, se basa en la idea de la no linealidad. Mucho de lo que sucede carece de importancia y puede descartarse. Sin embargo, siempre hay unas pocas fuerzas que tienen una influencia mucho mayor de lo cabría esperar por su número, dichas fuerzas son las que deben ser identificadas y controladas. Si son fuerzas positivas, deberíamos multiplicarlas, pero si son fuerzas negativas, deberíamos reflexionar cuidadosamente sobre cómo eliminarlas. Los bucles de retroalimentación distorsionan y perturban el equilibrio: El principio del 80/20 puede explicarse por alusión con los bucles de retroalimentación identificados por la teoría del caos, que establece que influencias

leves en un principio pueden multiplicarse varias veces y acabar produciendo resultados totalmente inesperados que, sin embargo, pueden explicarse en retrospectiva. En ausencia de los bucles de retroalimentación, la distribución natural de los fenómenos sería del 50/50, donde las aportaciones de una frecuencia determinada darían lugar a resultados proporcionales. Los bucles de retroalimentación positiva y negativa son la única explicación de que las causas no conduzcan a resultados equivalentes. Sin embargo, también parece ser cierto que los bucles potentes de retroalimentación positiva sólo afectan a una pequeña minoría de las contribuciones, esto ayuda a explicar por qué esa pequeña minoría de contribuciones puede ejercer tanta influencia. El punto crítico: Cabe mencionar que el concepto de punto crítico está relacionado con los bucles de retroalimentación. Hasta llegar a un punto determinado, una nueva fuerza tiene dificultades para avanzar, esto podría darse a entender cómo que muchos de los esfuerzos producen pocos resultados, sin embargo, si la nueva fuerza persiste y puede cruzar una línea invisible concreta, un pequeño esfuerzo adicional puede producir mayores beneficios, esta línea invisible es el punto crítico (Koch, 2009).

A su vez existen ciertas extensiones y modelos relacionados como: a) *Modelo ABC*; este nuevo principio formula la hipótesis de que, con Pareto, no se tienen en cuenta las categorías intermedias. Al clasificar los efectos en tres clases (A, B Y C), una empresa no descuida los efectos que son menos importantes y reconoce su importancia en términos de consecuencias. Estas clases son las siguientes: Clase A: el 20% de los clientes que representa el 80% del volumen de negocios; Clase B: el 30% de los clientes que representa el 15% del volumen de negocios; y Clase C: el 50% de los clientes que representa el 5% del volumen de negocios, y b) *Larga cola*; reparte el volumen de negocios de una empresa en todos sus productos, incluyendo también los bienes particulares, caracterizados por: una baja tasa de ventas por producto particular; una cantidad elevada de productos particulares (a menudo más del 80% de la cantidad total de productos). Mientras que al seguir la ley de Pareto solo había que interesarse por el 20% más importante, la larga cola en comercio electrónico permite tener en cuenta el 80% restante, ya que los costes suplementarios son mínimos y el rendimiento es importante. Amazon es un buen ejemplo de utilización de la larga cola. (Delers & Van Steenkiste, s.f.)

Para concluir esta sección, es necesario resaltar primeramente que los estudios de la calidad con un enfoque dirigido al cliente, actualmente se aplican en empresas que ofrecen un servicio y se complica más la situación en el caso de organizaciones del sector público, sin embargo, la información con la que se cuenta es nula, ya que el término de calidad sólo era adaptado por empresas que ofrecen un producto. No obstante, los avances en el estudio de calidad han evolucionado y actualmente el enfoque es gestión de la calidad total, y aborda todos los aspectos y elementos para el logro de una calidad aplicado tanto a empresas que ofrecen un producto, como las que brindan un servicio. De igual forma los estudios realizados con un enfoque de revisión de factores que recaen en la calidad, uno de ellos es la Ley de Pareto de manera implícita dan a entender que cualquier enfoque, teoría o ley puede ser adaptada por las distintas áreas que conforman a una empresa o bien de acuerdo al giro de la empresa.

Se debe agregar, que el enfoque de gestión de calidad total se basa en una serie de principios, las cuestiones que se deben considerar respecto a estos principios son: 1) El grado de intensidad con el que debe aplicarse cada uno de ellos dependerá de las circunstancias particulares que condicionan a cada empresa y de la forma en que ésta dirigida, 2) Este conjunto de principios forma un sistema y 3) Lo que resulta crucial dentro de éste son los conceptos de proporcionalidad y equilibrio entre los mismos. Los principios en los que se basa la *Gestión de la Calidad Total* (GCT) se muestran en el cuadro 1, dicho enfoque puede ser identificado, definido y caracterizado en función de la aplicación que se haga de los principios específicos, por otra parte, los principios restantes tienen un carácter más genérico, ya que no pertenecen específicamente a la gestión de la calidad, aunque corresponden a conceptos que son de suma importancia para la coherencia en la aplicación de un sistema de GCT. (Moreno Luzón et al., 2001)

## Cuadro 1.

### *Principios específicos y genéricos de la GCT.*

<b>PRINCIPIOS ESPECÍFICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atención a la satisfacción del cliente.</li><li>2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.</li><li>3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.</li><li>4. Cambio cultural.</li><li>5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa.</li><li>6. Trabajo en equipo.</li><li>7. Cooperación con clientes y proveedores.</li><li>8. Formación.</li><li>9. Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.</li><li>10. Diseño y conformidad de procesos y productos.</li><li>11. Gestión de procesos.</li><li>12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.</li></ol>
<b>PRINCIPIOS GENÉRICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>13. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.</li><li>14. Objetivos y propósito estratégico de la empresa.</li><li>15. Visión compartida de los miembros de la organización.</li><li>16. Clima organizativo.</li><li>17. Aprendizaje organizativo.</li><li>18. Adecuadas compensaciones a los stakeholders.</li><li>19. Asignación de los medios necesarios.</li><li>20. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Moreno Luzón, Peris Bonet, & González Cruz (2001).



#### IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se muestran los cuestionarios que fueron aplicados a los empleados que laboran en la Subdirección Académica de la DICIFO. Cabe destacar que los cuestionarios; escala de clasificación, lista de verificación, selección forzosa: frases positivas y negativas, selección forzosa: frases positivas y frases descriptivas fueron aplicadas de manera presencial, y los empleados calificaron a cada uno de sus compañeros de trabajo. Es necesario recalcar que el color gris indica que empleado evaluó a sus compañeros.

En seguida, se muestra en la Tabla 3, el cuestionario de *escala de clasificación*, donde los factores considerados fueron: confiabilidad, iniciativa, atención al docente y/o alumno, asistencia, actitud, cooperación, calidad en el trabajo y trabajo en equipo. La escala considerada fue: 1 que significa malo, 2 regular, 3 aceptable, 4 bueno y 5 excelente, y los valores a considerar son mínimo de 8 que indica deficiencia y máximo de 40 que revela excelencia.

**Tabla 3.**  
*Escala de clasificación.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	6	7
1	Confiabilidad							
2	Iniciativa							
3	Atención al docente/alumno							
4	Asistencia							
5	Actitudes							
6	Cooperación							
7	Calidad en el trabajo							
8	Trabajo en equipo							
SUMA								

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el cuestionario al empleado uno, correspondiente al *Subdirector Académico*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 4. Cabe señalar que él mencionó algunos de los acontecimientos que ha tenido con cada uno de los empleados con la finalidad de poder asignarles la calificación correspondiente, comentó algunas quejas sobre cada uno, en específico de los empleados cinco y seis, y que de acuerdo con los sucesos que se han presentado con cada uno de ellos, les asignó una calificación baja por sus actitudes y manera de realizar las tareas correspondientes.

**Tabla 4.***Escala de clasificación. Empleado 1.*

No.	Factor	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Confiabilidad		4	4	4	1	1	3
2	Iniciativa		4	5	4	1	1	2
3	Atención al docente/alumno		5	5	4	3	2	3
4	Asistencia		5	4	5	1	1	3
5	Actitudes		5	4	5	3	1	3
6	Cooperación		4	4	4	3	1	3
7	Calidad en el trabajo		5	4	4	2	2	3
8	Trabajo en equipo		4	4	4	2	2	2
SUMA			<b>36</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otro lado, al aplicar el cuestionario al empleado dos, correspondiente al *Jefe/a de oficina*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 5. Donde se visualiza la suma de los puntajes obtenidos y asignados por la escala de valor. Además, la persona a cargo señaló que no hay relación de trabajo con los empleados cinco, seis y siete, sin embargo, existe poca comunicación con ellos que consiste en la solicitud y/o envío de información que solicite la sala de acreditación, así como para coordinar la solicitud y/o disponibilidad del laboratorio de computación. Asignó calificación alta a los empleados tres y cuatro puntualizando que con ellos hay más comunicación y convivencia, y desde su punto de vista el empleado uno, no da pauta para que haya una mejora en la relación laboral, pone límites o barreras que impiden que se pueda llevar a cabo, además de que asiste al lugar donde trabaja, pero en ocasiones no se encuentra en su área de trabajo, esto se debe a la carga de trabajo.

**Tabla 5.***Escala de clasificación. Empleado 2.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	Confiabilidad	4		5	5
2	Iniciativa	4		5	5
3	Atención al docente/alumno	4		5	5
4	Asistencia	5		5	5
5	Actitudes	4		5	5
6	Cooperación	4		5	5
7	Calidad en el trabajo	4		5	5
8	Trabajo en equipo	4		5	5
SUMA		<b>33</b>		<b>40</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario al empleado tres, correspondiente al *Analista de estudios profesionales*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 6. También, cabe señalar que la persona a cargo detalló que el empleado seis estuvo laborando un tiempo en la Subdirección Académica y tenía poca iniciativa para la realización de determinadas tareas, de igual manera la atención brindada al docente/alumno no era la adecuada y además no solía trabajar en equipo. La relación con el empleado cinco es poca, únicamente es para brindar información y/o reportes que solicite la sala de acreditación. Especifico porque al empleado uno le asigno calificaciones bajas en cada uno de los factores, resumiendo que dicho empleado pone ciertos límites en la relación de trabajo.

**Tabla 6.***Escala de clasificación. Empleado 3.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	6
1	Confiabilidad	2	5		4	4	4
2	Iniciativa	2	5		5	4	3
3	Atención al docente/alumno	1	5		5	4	3
4	Asistencia	3	5		5	4	4
5	Actitudes	3	5		5	5	4
6	Cooperación	3	5		5	5	4
7	Calidad en el trabajo	4	5		5	4	4
8	Trabajo en equipo	3	5		5	4	3
SUMA		<b>21</b>	<b>40</b>		<b>39</b>	<b>34</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

En cuanto al empleado cuatro, correspondiente a la *Secretaria en español*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 7. Hay que mencionar, además que la persona a cargo tiene 5-6 meses que empezó a laborar en la Subdirección Académica de la DICIFO. Sin embargo, se adaptó fácilmente por la ayuda que le brindaron los empleados uno, dos y tres, especificó que no hay relación laboral con el empleado seis, y con los empleados cinco y siete hay poca comunicación. Puntualiza que el empleado uno es reservado, ordenado y estricto, además de que hay ciertas limitantes o barreras que impiden una mejor calidad de comunicación y trabajo en equipo.

**Tabla 7.***Escala de clasificación. Empleado 4.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	7
1	Confiabilidad	4	5	5		4	5
2	Iniciativa	4	5	5		4	5
3	Atención al docente/alumno	3	5	5		5	5
4	Asistencia	3	5	4		3	5
5	Actitudes	4	5	5		5	5
6	Cooperación	4	5	5		4	5
7	Calidad en el trabajo	5	5	5		5	5
8	Trabajo en equipo	4	5	5		4	5
SUMA		<b>31</b>	<b>40</b>	<b>39</b>		<b>34</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Con respecto al empleado cinco, correspondiente al *Asistente de área de acreditación*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 8. Cabe señalar que la persona a cargo no se encuentra en el mismo espacio de trabajo que los empleados uno,

dos, tres y cuatro, además en el área que trabaja hay una vacante que no han sido cubierta, hubo una persona que trabajó por comisión, pero su tiempo expiro y regreso a su área de trabajo, actualmente se encuentra otra persona en su lugar, pero no asiste todos los días. Así mismo, el empleado cinco especifica que él se encuentra trabajando temporalmente ya que sólo es trabajo por comisión, también menciona que hay poca relación de trabajo y comunicación con el personal de la Subdirección Académica y con el personal del laboratorio de computación.

**Tabla 8.**

*Escala de clasificación. Empleado 5.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	7
1	Confiabilidad	4	2	4	4		4
2	Iniciativa	4	2	4	4		3
3	Atención al docente/alumno	5	3	5	4		4
4	Asistencia	3	3	5	4		2
5	Actitudes	4	3	4	4		3
6	Cooperación	4	3	4	4		3
7	Calidad en el trabajo	4	3	5	5		3
8	Trabajo en equipo	3	2	5	5		3
SUMA		<b>31</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>34</b>		<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Al aplicar el cuestionario al empleado seis, correspondiente al *Programador*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 9. También, cabe mencionar que la persona a cargo estuvo laborando conjuntamente con los empleados uno y tres aproximadamente 6 meses en la subdirección académica, y con el empleado dos trabajó en conjunto muy poco tiempo, poco más o menos de 3 meses, posteriormente lo reasignaron a su área de trabajo que es en laboratorio de computación y no existe relación laboral con el empleado cinco. Sin embargo, al empleado uno le asignó calificaciones bajas por ciertos acontecimientos que han perjudicado la relación laboral de ambos, actitudes o manera de delegar determinadas tareas.

**Tabla 9.***Escala de clasificación. Empleado 6.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	6	7
1	Confiabilidad	1	3	1	2		4
2	Iniciativa	2	3	1	3		5
3	Atención al docente/alumno	1	4	2	4		5
4	Asistencia	2	3	2	3		4
5	Actitudes	1	4	2	2		4
6	Cooperación	1	2	2	3		4
7	Calidad en el trabajo	2	4	4	4		4
8	Trabajo en equipo	1	2	1	3		4
SUMA		<b>11</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>24</b>		<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario al empleado siete, correspondiente al *Responsable de mesa*, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 10. Donde se visualiza la suma de los puntajes obtenidos y asignados por la escala de valor. Cabe mencionar que la persona a cargo aclaró que no hay relación laboral con los empleados dos, tres, cuatro y cinco, el motivo es porque no se encuentran en el mismo espacio físico para laborar conjuntamente e independientemente de tal circunstancia, la comunicación es mínima, solo es para coordinar la solicitud o disponibilidad del laboratorio de computación. Dicho empleado comentó que no hay mucha comunicación con el empleado uno ya que sus horarios de trabajo no concuerdan, sin embargo, con el empleado seis hay mayor comunicación y trabajo en conjunto, además de que desarrollan sus actividades en el mismo espacio físico, lo cual permite que haya más convivencia con dicho empleado.

**Tabla 10.***Escala de clasificación. Empleado 7.*

No.	Factor	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	6	7
1	Confiabilidad	2	5	
2	Iniciativa	4	5	
3	Atención al docente/alumno	4	5	
4	Asistencia	4	5	
5	Actitudes	3	4	
6	Cooperación	3	5	
7	Calidad en el trabajo	3	5	
8	Trabajo en equipo	4	4	
<b>SUMA</b>		<b>27</b>	<b>38</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Posteriormente se aplicó el cuestionario de *lista de verificación*, mostrado en la Tabla 11, en el cual las frases establecidas se califican de acuerdo a la actitud, habilidad de cada empleado. La escala de calificación a considerar fue: 1 que significa no y 2 sí. El valor mínimo a obtener es de 10 que significa que el empleado se desempeña de manera deficiente y máximo de 20 que indica que el empleado es excelente en el desarrollo de las actividades que se mencionan en dicho cuestionario.

**Tabla 11.***Lista de verificación.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	6
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.						
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.						
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.						
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.						
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.						
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.						
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.						
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.						
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.						
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.						
<b>SUMA</b>							

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, al aplicar el cuestionario al empleado uno, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 12. Cabe destacar que la persona a cargo argumentó porque estipuló dicha calificación en cada una de las frases y se visualiza que

con los empleados cinco, seis y siete tiene problemas en cuanto a sus actitudes o manera de desempeñar determinadas actividades, además justifica que dicha calificación es asignada por los incidentes que ha tenido con cada uno de ellos al asignarles o delegarles determinada tarea.

**Tabla 12.**

*Lista de verificación. Empleado 1.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.		2	2	2	1	1	1
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.		2	1	2	2	2	2
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.		2	1	2	2	1	1
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.		2	2	1	1	1	1
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.		2	2	2	2	2	2
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.		2	2	2	1	2	2
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.		2	2	2	1	1	1
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.		1	2	1	1	1	1
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.		2	2	2	1	1	2
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.		1	1	2	1	1	1
SUMA			18	17	18	13	13	14

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otro lado, al aplicar el cuestionario al empleado dos, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 13. Además, que la persona a cargo especificó por que los empleados no obtuvieron una calificación excelente; el empleado uno no apoya a otros empleados, solo encomienda las tareas o el trabajo a realizar, y aclaró que los empleados tres y cuatro, incluyéndose, no planean su trabajo porque tienen que atender las solicitudes tanto del personal docente como de los alumnos; expedición de constancias, solicitud de aula, auditorio o laboratorio de computo, resolver dudas o problemas que pueden llegar a surgir, entre otros asuntos relacionados con las partes ya mencionadas.



**Tabla 13.***Lista de verificación. Empleado 2.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	2		2	2
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	2		2	2
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	1		2	2
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2		1	1
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	2		2	2
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	2		2	2
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	2		2	2
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	2		2	2
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	2		2	2
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	2		2	2
SUMA		<b>19</b>		<b>19</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

En cuanto al empleado tres, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 14. También hay que mencionar, que la persona a cargo evaluó al empleado seis porque trabajó en conjunto con él por un tiempo y dio una calificación negativa por que menciona que ocasiones trabaja tiempo extra, casi no ayuda a otros empleados, hay nula comunicación con los compañeros de trabajo, por lo tanto, no hay un trabajo en equipo y no sabe trabajar bajo presión. También al empleado uno lo calificó de manera que hace falta que trabaje más en; apoyar a los empleados, saber escuchar los consejos y llevarlos a cabo, y manejar o controlar actitudes para poder trabajar bajo presión.

**Tabla 14.***Lista de verificación. Empleado 3.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	6
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	1	2		2	1
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	1	2		2	2
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	1	2		2	1
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2	2		2	2
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	1	2		2	2
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	2	2		2	2
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	2	2		2	1
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	1	2		2	1
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	2	2		2	2
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	2	2		2	1
SUMA		<b>15</b>	<b>20</b>		<b>20</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Con respecto al cuestionario del empleado cuatro, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 15. Cabe señalar que la persona a cargo mencionó que no existe como tal una relación laboral con los empleados seis y siete, y con el empleado cinco hay cierta relación laboral para coordinar solicitudes y eventos que se

llevan a cabo en la sala de acreditación. Sin embargo, explica que al empleado uno es difícil encontrarlo en su área de trabajo.

**Tabla 15.**

*Lista de verificación. Empleado 4.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	2	2	2		2
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	2	2	2		2
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	2	2	2		2
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2	2	2		2
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	2	2	2		2
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	2	2	2		2
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	2	2	2		2
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	2	2	2		2
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	1	2	2		2
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	2	2	2		2
<b>SUMA</b>		<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>		<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

De igual manera, al aplicar el cuestionario al empleado cinco, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 16. Habría que destacar también, que la persona a cargo puntualizó que no hay relación laboral con los empleados seis y siete, también añadió que con los empleados dos y tres existe cierta relación laboral la cual solo implica solicitarles reportes y/o información. Del mismo modo, se vio que dudó en asignar la calificación en algunas frases, esto debido a que el empleado no se encuentra laborando conjuntamente en el mismo espacio físico que los empleados uno y cuatro.

**Tabla 16.***Lista de verificación. Empleado 5.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	4	5
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	1	2	
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	1	2	
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	2	2	
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2	2	
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	2	2	
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	2	2	
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	2	2	
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	1.5	1.5	
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	1	2	
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	2	2	
SUMA		<b>16.5</b>	<b>19.5</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Igualmente, al aplicar el cuestionario al empleado seis, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 17. Además, cabe destacar que la persona a cargo dudo en la calificación que le asignó al empleado dos, por que desconoce si trabaja tiempo extra esto debido a que no trabajó mucho tiempo con dicho empleado. Así mismo, hizo una observación en la frase cinco, de la cual indica que los empleados si siguen los consejos que se les brinda. Tal empleado comenta que ha tenido problemas en cuanto a la comunicación y relación laboral con el empleado uno y se percibe que dichos eventos se ven involucrados a la hora de evaluar.

**Tabla 17.***Lista de verificación. Empleado 6.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	6	7
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	1	1	2		2
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	2	2	2		2
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	1	2	2		2
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2	2	2		2
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	1	2	2		2
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	2	2	2		2
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	1	2	2		2
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	1	2	2		2
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	1	2	2		2
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	1	2	2		2
SUMA		<b>13</b>	<b>19</b>	<b>20</b>		<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

De igual modo, al aplicar el cuestionario al empleado siete, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 18. Cabe mencionar que la persona a cargo especifica que el empleado seis en ocasiones sigue los consejos que se le brindan, por

otra parte, cuando asignó calificaciones al empleado uno, fluctuó en algunas frases debido a que no trabaja en conjunto con él, además de que sus horarios de trabajo no concuerdan, pero comenta que dicho empleado cumple con su horario de trabajo, no obstante, en ocasiones no se encuentra en su área de trabajo, de igual manera, añade que la comunicación no es buena, existen ciertas barreras que lo impiden.

**Tabla 18.**

*Lista de verificación. Empleado 7.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	6	7
1	El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	1	2	
2	El empleado mantiene su área de trabajo bien ordena.	2	2	
3	Como cooperación el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	1	2	
4	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	2	2	
5	El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	2	1	
6	El empleado cumple con su horario de trabajo.	1	2	
7	El empleado tiene buena comunicación con sus compañeros.	1	2	
8	El empleado sabe trabajar bajo presión.	2	2	
9	El empleado se encuentra en su área de trabajo, de acuerdo al horario en que labora.	1	2	
10	El empleado trabaja en equipo, propone y da solución ante ciertas problemáticas.	2	2	
SUMA		<b>15</b>	<b>19</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Consecutivamente se aplicó el cuestionario *selección forzosa: frases positivas y negativas*, en la Tabla 19 se puede visualizar. El cual está conformado por frases negativas y positivas las cuales son separadas por una línea, para poder distinguir cada apartado, y en el que se pudo observar que los empleados fluctuaron más sobre que calificación asignarle a cada uno de sus compañeros, además de que la escala de calificación fue más extensa y confusa: donde 1 significa nunca, 2 casi nunca, 3 esporádicamente, 4 con poca frecuencia, 5 con frecuencia y 6 con mucha frecuencia. Y los valores a considerar es mínimo de 32 que significa que es inaceptable las actitudes y la manera de desempeñarse, y máximo de 192 que indica que al empleado desarrolla de manera excelente sus funciones o tareas que le son asignadas, así como sus actitudes.

**Tabla 19.***Selección forzosa; positiva y negativa.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	6	7
1	Hace apenas lo que le manden							
2	Comportamiento imprevisible							
3	Acepta críticas constructivas							
4	No produce cuando está bajo presión							
5	Cortés con terceros							
6	Duda al tomar decisiones							
7	Merece toda la confianza							
8	Tiene poca iniciativa							
9	Caprichoso en el trabajo							
10	No tiene formación adecuada							
11	Tiene buena apariencia personal							
12	En su trabajo siempre se encuentran errores							
13	Se expresa con dificultad							
14	Conoce su trabajo							
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa							
16	Aguarda siempre una recompensa							
17	Tiene miedo de pedir ayuda							
18	Mantiene su archivo siempre en orden							
19	Ya presenta disminución de producción							
20	Es dinámico							
21	Interrumpe constantemente el trabajo							
22	Nunca es fluido							
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado							
24	Nunca se torna desagradable							
25	Nunca hace buenas sugerencias							
26	Se nota que le gusta lo que hace							
27	Tiene buena memoria							
28	Le gusta reclamar							
29	Tiene criterio y toma decisiones							
30	Es necesario llamarle la atención							
31	Es rápido							
32	Es un poco hostil por naturaleza							
SUMA								

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el cuestionario al empleado uno, no se obtuvieron datos como se muestra en la Tabla 20. Se pudo observar que el empleado no tenía tiempo, y además perdió interés porque hubo ciertos sucesos que impidieron un mejor desarrollo de actividades, uno de ellos fue la falta de comunicación de ambas partes tanto del empleado uno como de los empleados cinco, seis y siete, que pertenecen a áreas que no se encuentran en el mismo espacio físico e imposibilitaron el logro de objetivos de la Subdirección Académica. Dicho desinterés igual se debió a que el empleado uno terminó su periodo como Subdirector Académico, en el semestre que comprende de Enero a Julio del 2018.

**Tabla 20.***Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 1.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Hace apenas lo que le manden							
2	Comportamiento imprevisible							
3	Acepta críticas constructivas							
4	No produce cuando está bajo presión							
5	Cortés con terceros							
6	Duda al tomar decisiones							
7	Merece toda la confianza							
8	Tiene poca iniciativa							
9	Caprichoso en el trabajo							
10	No tiene formación adecuada							
11	Tiene buena apariencia personal							
12	En su trabajo siempre se encuentran errores							
13	Se expresa con dificultad							
14	Conoce su trabajo							
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa							
16	Aguarda siempre una recompensa							
17	Tiene miedo de pedir ayuda							
18	Mantiene su archivo siempre en orden							
19	Ya presenta disminución de producción							
20	Es dinámico							
21	Interrumpe constantemente el trabajo							
22	Nunca es fluido							
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado							
24	Nunca se torna desagradable							
25	Nunca hace buenas sugerencias							
26	Se nota que le gusta lo que hace							
27	Tiene buena memoria							
28	Le gusta reclamar							
29	Tiene criterio y toma decisiones							
30	Es necesario llamarle la atención							
31	Es rápido							
32	Es un poco hostil por naturaleza							
	SUMA							

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otro lado, al aplicar el cuestionario al empleado dos, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 21. Hay que mencionar, que se percibió que la persona a cargo dudaba del valor que asignaba a cada una de las frases que describen como es cada uno de sus compañeros, además comentó que fue un cuestionario extenso por el número de frases y porque en cada una de ellas, más en las frases negativas se detenía a especular el valor que iba a estipular.

**Tabla 21.**

*Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 2.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	Hace apenas lo que le manden	5		6	2
2	Comportamiento imprevisible	3		1	1
3	Acepta críticas constructivas	1		6	6
4	No produce cuando está bajo presión	5		5	1
5	Cortés con terceros	3		5	6
6	Duda al tomar decisiones	1		1	1
7	Merece toda la confianza	5		5	6
8	Tiene poca iniciativa	1		1	1
9	Caprichoso en el trabajo	4		1	1
10	No tiene formación adecuada	6		1	1
11	Tiene buena apariencia personal	6		6	6
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	1		2	1
13	Se expresa con dificultad	1		2	1
14	Conoce su trabajo	5		5	6
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	6		5	6
16	Aguarda siempre una recompensa	1		1	1
17	Tiene miedo de pedir ayuda	1		1	1
18	Mantiene su archivo siempre en orden	4		5	6
19	Ya presenta disminución de producción	1		1	1
20	Es dinámico	5		6	6
21	Interrumpe constantemente el trabajo	2		2	1
22	Nunca es fluido	4		1	1
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	6		6	6
24	Nunca se torna desagradable	5		1	1
25	Nunca hace buenas sugerencias	4		1	1
26	Se nota que le gusta lo que hace	4		5	6
27	Tiene buena memoria	5		6	6
28	Le gusta reclamar	6		6	1
29	Tiene criterio y toma decisiones	6		6	6
30	Es necesario llamarle la atención	4		1	1
31	Es rápido	6		6	6
32	Es un poco hostil por naturaleza	1		1	1
	<b>SUMA</b>	<b>118</b>		<b>108</b>	<b>98</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

En cuanto al empleado tres, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 22. También, cabe destacar que la persona a cargo mencionó que fue un cuestionario complejo porque algunas de las frases que estaban en positivo, posteriormente estaban en negativo y tenían que relacionar la frase con los valores de la escala que se les indicó, de igual forma, se pudo apreciar que el tiempo que se le dedicó fue más extenso en comparación a los otros cuestionarios que se aplicaron.

**Tabla 22.**

*Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 3.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	Hace apenas lo que le manden	5	1		5
2	Comportamiento imprevisible	5	2		1
3	Acepta críticas constructivas	3	6		6
4	No produce cuando está bajo presión	2	1		1
5	Cortés con terceros	4	6		6
6	Duda al tomar decisiones	2	2		2
7	Merece toda la confianza	1	6		5
8	Tiene poca iniciativa	3	1		1
9	Caprichoso en el trabajo	5	1		1
10	No tiene formación adecuada	2	1		1
11	Tiene buena apariencia personal	6	6		6
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	5	2		1
13	Se expresa con dificultad	1	1		1
14	Conoce su trabajo	2	6		6
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3	6		6
16	Aguarda siempre una recompensa	3	5		5
17	Tiene miedo de pedir ayuda	1	1		1
18	Mantiene su archivo siempre en orden	4	6		6
19	Ya presenta disminución de producción	4	2		1
20	Es dinámico	3	6		6
21	Interrumpe constantemente el trabajo	1	1		1
22	Nunca es fluido	2	1		1
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	3	6		6
24	Nunca se torna desagradable	2	1		1
25	Nunca hace buenas sugerencias	2	1		1
26	Se nota que le gusta lo que hace	5	6		6
27	Tiene buena memoria	5	5		5
28	Le gusta reclamar	5	1		1
29	Tiene criterio y toma decisiones	5	6		5
30	Es necesario llamarle la atención	4	1		1
31	Es rápido	5	6		6
32	Es un poco hostil por naturaleza	5	1		1
	<b>SUMA</b>	<b>108</b>	<b>104</b>		<b>103</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.



Respecto al cuestionario aplicado al empleado cuatro, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 23. Así mismo, la persona a cargo comentó que fue un cuestionario complicado por las frases negativas, y en el cual se demora más tiempo debido a que hay que pensar detenidamente el valor que será fijado, de igual manera añadió que es un cuestionario algo extenso por el número de las frases que tenían que evaluar sobre cada uno de sus compañeros.

**Tabla 23.**

*Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 4.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5
1	Hace apenas lo que le manden	6	2	2		5
2	Comportamiento imprevisible	5	1	4		4
3	Acepta críticas constructivas	1	5	5		6
4	No produce cuando está bajo presión	4	1	1		1
5	Cortés con terceros	6	6	6		6
6	Duda al tomar decisiones	1	1	1		2
7	Merece toda la confianza	3	6	6		5
8	Tiene poca iniciativa	1	1	1		2
9	Caprichoso en el trabajo	3	1	1		4
10	No tiene formación adecuada	1	1	1		2
11	Tiene buena apariencia personal	6	6	6		6
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	4	1	2		3
13	Se expresa con dificultad	1	1	1		1
14	Conoce su trabajo	5	6	6		5
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	6	6	6		5
16	Aguarda siempre una recompensa	1	5	5		3
17	Tiene miedo de pedir ayuda	3	1	1		1
18	Mantiene su archivo siempre en orden	3	6	6		4
19	Ya presenta disminución de producción	2	1	1		3
20	Es dinámico	5	6	6		5
21	Interrumpe constantemente el trabajo	1	1	1		2
22	Nunca es fluido	1	1	1		1
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	5	6	6		5
24	Nunca se torna desagradable	1	1	1		1
25	Nunca hace buenas sugerencias	2	1	1		1
26	Se nota que le gusta lo que hace	5	6	6		5
27	Tiene buena memoria	6	6	6		4
28	Le gusta reclamar	4	1	2		1
29	Tiene criterio y toma decisiones	6	6	6		4
30	Es necesario llamarle la atención	4	1	1		1
31	Es rápido	6	6	6		5
32	Es un poco hostil por naturaleza	4	1	1		1
	<b>SUMA</b>	<b>112</b>	<b>101</b>	<b>106</b>		<b>104</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Con relación al cuestionario aplicado al empleado cinco, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 24. Además, se pudo apreciar cierto desinterés por parte del empleado, de igual forma, el comenta que no hay una relación laboral con la

Subdirección Académica, añadiendo que su jefe inmediato es el Director de DICIFO y por lo tanto apoya más en actividades que él le indique. De igual modo, se le dificultó y fluctuó de la calificación que fijaba en cada una de las frases porque no está en el mismo espacio físico que ellos y hay nula comunicación entre ellos.

**Tabla 24.**

*Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 5.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	4	5
1	Hace apenas lo que le manden	5	6	
2	Comportamiento imprevisible	5	4	
3	Acepta críticas constructivas	5	5	
4	No produce cuando está bajo presión	4	1	
5	Cortés con terceros	3	6	
6	Duda al tomar decisiones	5	3	
7	Merece toda la confianza	5	6	
8	Tiene poca iniciativa	5	1	
9	Caprichoso en el trabajo	1	1	
10	No tiene formación adecuada	1	1	
11	Tiene buena apariencia personal	5	6	
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	1	2	
13	Se expresa con dificultad	1	1	
14	Conoce su trabajo	6	5	
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	6	6	
16	Aguarda siempre una recompensa	1	2	
17	Tiene miedo de pedir ayuda	1	1	
18	Mantiene su archivo siempre en orden	5	6	
19	Ya presenta disminución de producción	1	1	
20	Es dinámico	1	4	
21	Interrumpe constantemente el trabajo	1	1	
22	Nunca es fluido	1	2	
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	5	5	
24	Nunca se torna desagradable	1	1	
25	Nunca hace buenas sugerencias	1	1	
26	Se nota que le gusta lo que hace	6	5	
27	Tiene buena memoria	3	5	
28	Le gusta reclamar	4	1	
29	Tiene criterio y toma decisiones	5	5	
30	Es necesario llamarle la atención	4	1	
31	Es rápido	4	5	
32	Es un poco hostil por naturaleza	4	1	
SUMA		<b>106</b>	<b>101</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Referente al cuestionario del empleado seis, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 25. Se pudo observar que la persona a cargo fluctuaba en las frases negativas o frases como: no tiene formación adecuada, en la cual él expreso que si tiene la formación en cuanto a la preparación académica pero no es apto para el puesto que desempeña porque no cumple con las actividades a realizar, además de que su preparación académica no tiene ningún enfoque para desarrollar actividades como Subdirector Académico.

**Tabla 25.***Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 6.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Hace apenas lo que le manden	3		5
2	Comportamiento imprevisible	5		2
3	Acepta críticas constructivas	2		5
4	No produce cuando está bajo presión	5		4
5	Cortés con terceros	4		5
6	Duda al tomar decisiones	5		4
7	Merece toda la confianza	2		5
8	Tiene poca iniciativa	1		2
9	Caprichoso en el trabajo	5		2
10	No tiene formación adecuada	5		2
11	Tiene buena apariencia personal	5		5
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	4		3
13	Se expresa con dificultad	4		2
14	Conoce su trabajo	4		5
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	4		5
16	Aguarda siempre una recompensa	1		4
17	Tiene miedo de pedir ayuda	3		4
18	Mantiene su archivo siempre en orden	4		5
19	Ya presenta disminución de producción	3		2
20	Es dinámico	3		5
21	Interrumpe constantemente el trabajo	4		2
22	Nunca es fluido	4		2
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	5		5
24	Nunca se torna desagradable	3		2
25	Nunca hace buenas sugerencias	3		4
26	Se nota que le gusta lo que hace	4		5
27	Tiene buena memoria	4		5
28	Le gusta reclamar	5		3
29	Tiene criterio y toma decisiones	4		5
30	Es necesario llamarle la atención	4		3
31	Es rápido	4		5
32	Es un poco hostil por naturaleza	5		2
<b>SUMA</b>		<b>121</b>		<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

De igual manera, al aplicar el cuestionario al empleado siete, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 26. Habría que mencionar, que el empleado aclaró que se le hizo un cuestionario algo complejo por las frases negativas o frases que describen como es su compañero, pero no en su totalidad. También, comenta que lo difícil era relacionar la frase con la escala que se les indico.

**Tabla 26.***Selección forzosa; positiva y negativa. Empleado 7.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Hace apenas lo que le manden	5	1	
2	Comportamiento imprevisible	4	2	
3	Acepta críticas constructivas	3	4	
4	No produce cuando está bajo presión	4	1	
5	Cortés con terceros	5	5	
6	Duda al tomar decisiones	2	2	
7	Merece toda la confianza	4	5	
8	Tiene poca iniciativa	2	2	
9	Caprichoso en el trabajo	5	4	
10	No tiene formación adecuada	4	2	
11	Tiene buena apariencia personal	6	6	
12	En su trabajo siempre se encuentran errores	2	2	
13	Se expresa con dificultad	4	2	
14	Conoce su trabajo	2	5	
15	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	5	5	
16	Aguarda siempre una recompensa	2	4	
17	Tiene miedo de pedir ayuda	2	2	
18	Mantiene su archivo siempre en orden	4	5	
19	Ya presenta disminución de producción	4	1	
20	Es dinámico	4	5	
21	Interrumpe constantemente el trabajo	2	2	
22	Nunca es fluido	3	1	
23	Tiene buen potencial para ser desarrollado	5	5	
24	Nunca se torna desagradable	3	2	
25	Nunca hace buenas sugerencias	4	2	
26	Se nota que le gusta lo que hace	5	5	
27	Tiene buena memoria	3	5	
28	Le gusta reclamar	5	2	
29	Tiene criterio y toma decisiones	5	5	
30	Es necesario llamarle la atención	4	2	
31	Es rápido	4	5	
32	Es un poco hostil por naturaleza	4	2	
<b>SUMA</b>		<b>120</b>	<b>103</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Después se aplicó otra prueba similar a la anterior, dicho cuestionario es *selección forzosa: frases positivas*, como se muestra en la Tabla 27. En donde las frases a evaluar son positivas y la escala de calificación a tomar en cuenta es: 1 que significa nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 con frecuencia y 5 siempre. Del mismo modo, al sumar los valores de cada uno de los empleados, se considera el valor mínimo de 32 que indica

deficiencia, 33-64 que muestra un desempeño regular, 65-96 que indica un desempeño aceptable, 97-128 que nos dice que el empleado es bueno, y el valor máximo de 129-160 nos indica una excelencia en el desarrollo de actividades y actitudes del empleado. Cabe mencionar que en dicho cuestionario se pidió a los empleados que evaluaran únicamente al personal con quienes tienen una relación laboral y/o comunicación.

**Tabla 27.**

*Selección forzosa; positiva.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5	6
1	Conoce su trabajo						
2	Nunca es desagradable						
3	Hace apenas críticas constructivas						
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa						
5	Toma decisiones rápidamente						
6	Considera su trabajo fácil						
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones						
8	Económico para con la empresa						
9	Deja a las personas a voluntad						
10	Posee autocontrol						
11	Copia datos con exactitud						
12	Es simpático						
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse						
14	Trata de estar siempre actualizado						
15	Tiene facilidad de expresión						
16	Se interesa por los problemas del sector						
17	Es fácil de motivar						
18	Trata de profundizar sus conocimientos						
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa						
20	Es muy dedicado						
21	Tiene buenas relaciones con los clientes						
22	Raramente olvida lo que dice						
23	Perfectamente integrado en el grupo						
24	Interroga cuando hay necesidad						
25	Es estimado por los compañeros						
26	Acepta sugerencias						
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño						
28	Se preocupa por la productividad del sector						
29	Es respetado						
30	Es disciplinado						
31	Tiene buena apariencia						
32	Es capaz de reemplazar a un compañero						
SUMA							

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el cuestionario al empleado uno, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 28. Cabe señalar que la persona a cargo desconocía ciertos datos para fijar una calificación como en la frase: es económico para con la empresa, por lo tanto, se asigna una calificación media, sin embargo, en dicho cuestionario se reservó a dar más detalles del porque asignaba dicha calificación, pero en ciertas frases expresaba la duda de dar una calificación buena o mala por eventos que han ocurrido con cada uno de los empleados.

**Tabla 28.***Selección forzosa; positiva. Empleado 1.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	Conoce su trabajo		4	5	5
2	Nunca es desagradable		1	1	1
3	Hace apenas críticas constructivas		1	1	4
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa		4	5	4
5	Toma decisiones rápidamente		4	3	4
6	Considera su trabajo fácil		1	1	1
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones		5	3	5
8	Económico para con la empresa		3	3	3
9	Deja a las personas a voluntad		1	1	1
10	Posee autocontrol		4	2	5
11	Copia datos con exactitud		4	5	5
12	Es simpático		5	5	5
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse		3	5	5
14	Trata de estar siempre actualizado		4	4	5
15	Tiene facilidad de expresión		5	5	5
16	Se interesa por los problemas del sector		5	4	5
17	Es fácil de motivar		4	5	5
18	Trata de profundizar sus conocimientos		3	4	4
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa		5	5	5
20	Es muy dedicado		5	5	5
21	Tiene buenas relaciones con los clientes		5	5	5
22	Raramente olvida lo que dice		1	4	4
23	Perfectamente integrado en el grupo		5	5	5
24	Interroga cuando hay necesidad		4	5	5
25	Es estimado por los compañeros		5	5	5
26	Acepta sugerencias		5	5	5
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño		4	1	1
28	Se preocupa por la productividad del sector		4	5	5
29	Es respetado		5	5	5
30	Es disciplinado		5	5	5
31	Tiene buena apariencia		5	5	5
32	Es capaz de reemplazar a un compañero		5	5	5
SUMA			<b>124</b>	<b>127</b>	<b>137</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario al empleado dos, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 29. Se debe agregar que la persona a cargo omitió algunas frases sobre el empleado uno, porque no contaba con los fundamentos necesarios para justificar el valor que asignaría, por lo tanto, se fijó un valor medio. También recalcó que el empleado uno conoce las actividades que tiene que realizar, pero en ocasiones no conoce el proceso para realizarlas, y, además no hay una comunicación para tratar asuntos y/o problemáticas que se generan en la Subdirección Académica.

**Tabla 29.***Selección forzosa; positiva. Empleado 2.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4
1	Conoce su trabajo	3		5	5
2	Nunca es desagradable	1		1	1
3	Hace apenas críticas constructivas	3		4	4
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa	4		4	5
5	Toma decisiones rápidamente	5		4	5
6	Considera su trabajo fácil	3		4	4
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	4		5	5
8	Económico para con la empresa	3		4	5
9	Deja a las personas a voluntad	3		2	1
10	Posee autocontrol	2		4	5
11	Copia datos con exactitud	3		4	4
12	Es simpático	4		5	5
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse	3		4	4
14	Trata de estar siempre actualizado	4		5	5
15	Tiene facilidad de expresión	5		5	4
16	Se interesa por los problemas del sector	4		4	5
17	Es fácil de motivar	4		5	5
18	Trata de profundizar sus conocimientos	4		4	5
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	5		5	5
20	Es muy dedicado	3		4	5
21	Tiene buenas relaciones con los clientes	3		5	5
22	Raramente olvida lo que dice	3		4	4
23	Perfectamente integrado en el grupo	4		5	5
24	Interroga cuando hay necesidad	4		4	4
25	Es estimado por los compañeros	3		5	5
26	Acepta sugerencias	3		4	5
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño	1		4	4
28	Se preocupa por la productividad del sector	4		5	5
29	Es respetado	4		5	5
30	Es disciplinado	5		4	5
31	Tiene buena apariencia	5		5	5
32	Es capaz de reemplazar a un compañero	3		4	4
	<b>SUMA</b>	<b>112</b>		<b>136</b>	<b>143</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

En cuanto al empleado tres, no se obtuvieron datos como se muestra en la Tabla 30. Se pudo percibir que el empleado tres tenía trabajo que realizar y aunado a eso había reuniones (juntas sindicales) para el estallamiento de huelga, en las cuales se ven obligados asistir y pierden tiempo generándose una sobre carga de trabajo, por tal acontecimiento fue imposible la aplicación de dicho cuestionario.



**Tabla 30.***Selección forzosa; positiva. Empleado 3.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4
1	Conoce su trabajo				
2	Nunca es desagradable				
3	Hace apenas críticas constructivas				
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa				
5	Toma decisiones rápidamente				
6	Considera su trabajo fácil				
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones				
8	Económico para con la empresa				
9	Deja a las personas a voluntad				
10	Posee autocontrol				
11	Copia datos con exactitud				
12	Es simpático				
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse				
14	Trata de estar siempre actualizado				
15	Tiene facilidad de expresión				
16	Se interesa por los problemas del sector				
17	Es fácil de motivar				
18	Trata de profundizar sus conocimientos				
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa				
20	Es muy dedicado				
21	Tiene buenas relaciones con los clientes				
22	Raramente olvida lo que dice				
23	Perfectamente integrado en el grupo				
24	Interroga cuando hay necesidad				
25	Es estimado por los compañeros				
26	Acepta sugerencias				
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño				
28	Se preocupa por la productividad del sector				
29	Es respetado				
30	Es disciplinado				
31	Tiene buena apariencia				
32	Es capaz de reemplazar a un compañero				
SUMA					

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Referente al cuestionario realizado al empleado cuatro, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 31. También, cabe señalar que el empleado al momento de la aplicación de dicho cuestionario solo llevaba trabajando aproximadamente 3 meses en dicha área, y aclaró que hay ciertos eventos, actitudes y comportamiento del empleado uno que imposibilitan brindar un mejor servicio y además tener la capacidad de resolver y aclarar dudas o problemáticas que surgen en dicha área.

**Tabla 31.***Selección forzosa; positiva. Empleado 4.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2	3	4	5
1	Conoce su trabajo	4	5	5		4
2	Nunca es desagradable	1	1	1		1
3	Hace apenas críticas constructivas	3	5	4		3
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa	5	5	4		4
5	Toma decisiones rápidamente	4	5	4		4
6	Considera su trabajo fácil	4	5	5		5
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	5	5	5		4
8	Económico para con la empresa	3	5	5		5
9	Deja a las personas a voluntad	5	2	3		4
10	Posee autocontrol	3	5	5		5
11	Copia datos con exactitud	3	5	5		4
12	Es simpático	4	5	5		5
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse	3	5	4		5
14	Trata de estar siempre actualizado	5	5	5		5
15	Tiene facilidad de expresión	5	5	5		5
16	Se interesa por los problemas del sector	4	5	4		4
17	Es fácil de motivar	4	5	4		4
18	Trata de profundizar sus conocimientos	4	5	5		4
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	5	5	5		5
20	Es muy dedicado	4	5	5		4
21	Tiene buenas relaciones con los clientes	3	5	5		5
22	Raramente olvida lo que dice	1	1	5		4
23	Perfectamente integrado en el grupo	5	5	5		5
24	Interroga cuando hay necesidad	5	4	5		5
25	Es estimado por los compañeros	5	5	5		5
26	Acepta sugerencias	4	5	4		5
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño	1	2	3		3
28	Se preocupa por la productividad del sector	5	5	4		5
29	Es respetado	3	5	5		5
30	Es disciplinado	5	5	5		4
31	Tiene buena apariencia	5	5	5		5
32	Es capaz de reemplazar a un compañero	5	5	5		5
<b>SUMA</b>		<b>125</b>	<b>145</b>	<b>144</b>		<b>140</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Respecto al cuestionario aplicado al empleado cinco, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 32. Se observó cierto desinterés por parte del empleado cinco al momento de evaluar a compañeros de trabajo, a pesar de que en el organigrama está incluida dicha área que es sala de acreditación, que, aunque no se encuentra en el mismo espacio físico hay una relación laboral. Lleva el control de los archivos y reportes que se generan al momento de una auditoría, para la evaluación y certificación de los programas académicos de cada Licenciatura e Ingeniería con la que cuenta la DICIFO.

**Tabla 32.***Selección forzosa; positiva. Empleado 5.*

No.	Frase	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	4	5
1	Conoce su trabajo	4	5	
2	Nunca es desagradable	1	1	
3	Hace apenas críticas constructivas	4	3	
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa	4	4	
5	Toma decisiones rápidamente	3	4	
6	Considera su trabajo fácil	1	2	
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	3	4	
8	Económico para con la empresa	3	3	
9	Deja a las personas a voluntad	5	1	
10	Posee autocontrol	4	5	
11	Copia datos con exactitud	3	4	
12	Es simpático	3	5	
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse	4	5	
14	Trata de estar siempre actualizado	4	5	
15	Tiene facilidad de expresión	4	5	
16	Se interesa por los problemas del sector	4	5	
17	Es fácil de motivar	3	5	
18	Trata de profundizar sus conocimientos	4	4	
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	4	5	
20	Es muy dedicado	3	5	
21	Tiene buenas relaciones con los clientes	3	5	
22	Raramente olvida lo que dice	4	1	
23	Perfectamente integrado en el grupo	4	4	
24	Interroga cuando hay necesidad	3	4	
25	Es estimado por los compañeros	3	4	
26	Acepta sugerencias	4	5	
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño	1	1	
28	Se preocupa por la productividad del sector	5	5	
29	Es respetado	5	5	
30	Es disciplinado	4	5	
31	Tiene buena apariencia	5	5	
32	Es capaz de reemplazar a un compañero	5	5	
SUMA		<b>114</b>	<b>129</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

De igual forma, al aplicar el cuestionario al empleado seis, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 33. Así mismo, es conveniente resaltar que el empleado no tiene una buena relación laboral con el empleado uno, esto se deduce igual por las respuestas obtenidas con anterioridad, y lo han mencionado ambos empleados por separado, debido a ciertas situaciones y/o eventos ocurridos entre ellos, lo cual se deriva por sus actitudes, comportamientos o manera de reaccionar de cada uno de ellos.

**Tabla 33.***Selección forzosa; positiva. Empleado 6.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Conoce su trabajo	4		5
2	Nunca es desagradable	3		1
3	Hace apenas críticas constructivas	3		4
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa	3		4
5	Toma decisiones rápidamente	4		4
6	Considera su trabajo fácil	3		3
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	3		4
8	Económico para con la empresa	3		4
9	Deja a las personas a voluntad	2		2
10	Posee autocontrol	3		4
11	Copia datos con exactitud	3		4
12	Es simpático	2		4
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse	3		4
14	Trata de estar siempre actualizado	3		4
15	Tiene facilidad de expresión	4		4
16	Se interesa por los problemas del sector	3		4
17	Es fácil de motivar	3		3
18	Trata de profundizar sus conocimientos	3		4
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	4		4
20	Es muy dedicado	3		4
21	Tiene buenas relaciones con los clientes	2		4
22	Raramente olvida lo que dice	3		3
23	Perfectamente integrado en el grupo	3		4
24	Interroga cuando hay necesidad	4		4
25	Es estimado por los compañeros	3		4
26	Acepta sugerencias	3		4
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño	3		2
28	Se preocupa por la productividad del sector	5		4
29	Es respetado	4		4
30	Es disciplinado	3		4
31	Tiene buena apariencia	4		4
32	Es capaz de reemplazar a un compañero	4		4
	<b>SUMA</b>	<b>103</b>		<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Con relación al empleado siete, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 34. Además, se pudo apreciar que el empleado fluctuaba sobre el valor a fijar en cada una de las frases y especificó que con el empleado uno la comunicación es escasa, además de que no hay convivencia por que no se encuentran en el mismo espacio físico laborando, por tal motivo hay ciertos datos que desconoce y se tuvo que asignar un valor medio.

**Tabla 34.***Selección forzosa; positiva. Empleado 7.*

No.	Frase	EMPLEADO 1	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
1	Conoce su trabajo	3	5	
2	Nunca es desagradable	3	2	
3	Hace apenas críticas constructivas	2	4	
4	Se muestra interesado por los problemas de la empresa	3	5	
5	Toma decisiones rápidamente	3	4	
6	Considera su trabajo fácil	1	3	
7	Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	4	4	
8	Económico para con la empresa	3	5	
9	Deja a las personas a voluntad	4	3	
10	Posee autocontrol	3	4	
11	Copia datos con exactitud	3	4	
12	Es simpático	3	4	
13	Es capaz de oír críticas sin ofenderse	1	4	
14	Trata de estar siempre actualizado	4	4	
15	Tiene facilidad de expresión	3	4	
16	Se interesa por los problemas del sector	4	5	
17	Es fácil de motivar	3	4	
18	Trata de profundizar sus conocimientos	3	4	
19	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	4	5	
20	Es muy dedicado	4	5	
21	Tiene buenas relaciones con los clientes	3	5	
22	Raramente olvida lo que dice	3	2	
23	Perfectamente integrado en el grupo	2	5	
24	Interroga cuando hay necesidad	4	4	
25	Es estimado por los compañeros	2	4	
26	Acepta sugerencias	4	4	
27	Sus actividades externas no afectan su desempeño	3	2	
28	Se preocupa por la productividad del sector	4	5	
29	Es respetado	4	4	
30	Es disciplinado	4	5	
31	Tiene buena apariencia	5	5	
32	Es capaz de reemplazar a un compañero	3	5	
SUMA		<b>102</b>	<b>132</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Posteriormente se aplicó el cuestionario *frases descriptivas*, como se visualiza en la Tabla 35. Únicamente se les pidió a los empleados que laboraban en conjunto con el empleado uno realizar dicho cuestionario, el cual permitirá saber cómo lo perciben, tanto en su manera de trabajar, como en la forma que dirige y delega funciones al personal que tiene bajo su cargo. Cabe mencionar que, al sumar los valores asignados por cada uno de los empleados, se considera la siguiente escala donde 1 significa no, 2 a veces y 3 sí.

El valor mínimo de 22 expresa que el empleado es deficiente, 23-44 que indica que es aceptable, y un valor máximo de 45-66 que muestra que el empleado es excelente en cuanto a los factores que se mencionan en el cuestionario.

**Tabla 35.**

*Frases descriptivas.*

No.	Pregunta	EMPLEADO			
		1	2	3	4
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?				
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?				
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?				
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?				
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?				
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?				
7	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?				
8	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?				
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?				
10	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?				
11	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?				
12	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?				
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?				
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?				
15	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?				
16	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?				
17	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?				
18	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?				
19	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?				
20	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?				
21	¿Su producción es loable?				
22	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?				
SUMA					

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el cuestionario al empleado dos, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 36. El empleado percibe al Subdirector como una persona reservada, no interactúa con su equipo de trabajo lo que impiden brindar un mejor servicio para resolver dudas o problemáticas, no tiene experiencia como subdirector, además no presta atención a las necesidades que tiene sus subordinados como son; las condiciones en que trabajan, si el equipo que utilizan es el adecuado y se encuentra en buen estado, de igual manera, no conoce completamente los procesos para el desarrollo de las actividades, sólo se preocupa por el resultado final.

**Tabla 36.***Frases descriptivas. Empleado 2.*

No.	Pregunta	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	2
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?	3	
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?	1	
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?	2	
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?	2	
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?	3	
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?	3	
7	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?	3	
8	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?	3	
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?	1	
10	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?	2	
11	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?	3	
12	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?	3	
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?	2	
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?	1	
15	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?	1	
16	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?	1	
17	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?	1	
18	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?	3	
19	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?	2	
20	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?	1	
21	¿Su producción es loable?	3	
22	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?	1	
SUMA		<b>45</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario al empleado tres, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 37. Se debe agregar que el empleado especifica que el Subdirector es una persona que no tiene el perfil adecuado para desempeñar dichas funciones, el motivo es porque no tiene experiencia en tal puesto. También señala que no conoce con exactitud el proceso para llevar a cabo todas las actividades que se tienen que desempeñar, solo delega las actividades a realizar y no le toma importancia a la dificultad o tiempo que se va a demorar, él solo quiere obtener resultados. Además, comenta que dicho empleado en ocasiones no se encuentra en su área de trabajo y no hay mucha comunicación con su equipo de trabajo, para indicar si va a salir, si tiene reunión, o si hay asuntos pendientes, o alguna otra actividad de la cual deberían estar enterados.

**Tabla 37.***Frases descriptivas. Empleado 3.*

No.	Pregunta	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	3
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?	3	
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?	1	
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?	3	
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?	1	
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?	1	
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?	1	
7	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?	3	
8	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?	1	
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?	1	
10	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?	2	
11	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?	3	
12	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?	3	
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?	3	
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?	1	
15	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?	3	
16	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?	1	
17	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?	3	
18	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?	3	
19	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?	2	
20	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?	3	
21	¿Su producción es loable?	3	
22	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?	3	
SUMA		<b>48</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Con respecto al cuestionario aplicado al empleado cuatro, se obtuvieron las siguientes calificaciones mostradas en la Tabla 38. Hay que mencionar, además que el empleado tiene poco tiempo que empezó a desempeñar sus funciones en dicha área, sin embargo, comenta que el Subdirector es una persona de carácter fuerte, estricto, que le gusta tener orden y un control de sus actividades, aunque en ocasiones se olvida de comentar ciertas actividades y por tal motivo es difícil localizarlo o dar razón a los docentes o alumnos que lo solicitan. De igual modo, menciona que la comunicación es deficiente, no integra a su equipo de trabajo para que conozcan sobre los asuntos o actividades por realizar.



**Tabla 38.***Frases descriptivas. Empleado 4.*

No.	Pregunta	EMPLEADO	EMPLEADO
		1	4
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?	3	
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?	2	
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?	2	
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?	1	
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?	2	
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?	3	
7	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?	3	
8	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?	1	
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?	1	
10	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?	3	
11	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?	3	
12	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?	3	
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?	3	
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?	1	
15	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?	3	
16	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?	1	
17	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?	3	
18	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?	3	
19	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?	3	
20	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?	2	
21	¿Su producción es loable?	3	
22	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?	2	
SUMA		<b>51</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Mediante los resultados de cada una de las pruebas, se elaboró un concentrado de los puntajes que obtuvieron los empleados. A continuación, en la Tabla 39 se puede observar el concentrado, en el cual se indica el puntaje que cada compañero de trabajo les asignó en cada una de las pruebas, y el resultado fue asignado de la siguiente forma; por ejemplo, el Empleado1 en la Prueba1 obtuvo los siguientes puntajes: 33, 21, 31, 31, 11 y 27, que de acuerdo a la escala de dicho cuestionario el 33 indica que es Bueno, 21- Regular, 31-Aceptable, 11-Deficiente y 27-Aceptable, obteniendo mayor número de Aceptable, lo que demuestra que tres de sus compañeros consideran que sus actitudes y habilidades son Aceptables, por lo tanto ese es su resultado final en dicha prueba. Cabe mencionar que otro método para llegar al resultado final es sumar todos los puntajes y dividirlos entre el número de compañeros que evaluaron, por ejemplo, las calificaciones anteriores al sumarlas dan 154 y se divide entre el número de puntajes, en este caso es 6, el resultado es 25.6 que de acuerdo a la escala indica que es Aceptable, sin embargo, se comprobó que en algunos casos no coincidía la descripción como en el ejemplo

anterior, lo que sucede es que la descripción del empleado resulta media o baja en comparación a la que le asignaron, para ejemplificar se puede observar que las calificaciones del Empleado5 en la Prueba1 fueron: 16,34 y 34, al sumarlas dan 84 y se divide entre 3, dando como resultado 28 que indica que es Aceptable, lo que resulta contraproducente debido a que dos de sus compañeros de acuerdo a las calificaciones asignadas consideran que es Bueno y otro de ellos considera que es Regular, sería incorrecto asignarle una calificación media, por las siguientes razones: la calificación baja pudo ser por que dicho empleado no convive con la persona que está evaluando, o bien, ha habido situaciones que influyen al momento de evaluar como discusiones, diferencias personales, etc., por lo tanto, dicho método no fue considerado para obtener los resultados finales de cada miembro de la Subdirección.

**Tabla 39.**

*Concentrado de calificaciones de cada una de las pruebas.*

	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6	EMPLEADO 7
PRUEBA 1	33,21,31,31,11,27	36,40,40,21,25	34,40,39,36,15	34,40, 39, 34,24	16,34,34	11,29,38	22,40,25,34
Resultado final	Aceptable	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Aceptable	Bueno
PRUEBA 2	19,15,19,16.5,13,15	18,20,20,19	17,19,20,20	18,19,20,19.5	13,20	13,15,19	14,20
Resultado final	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
PRUEBA 3	118,108, 112,106,121,120	104,101	108,106	98,103,101	104	103	119
Resultado final	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
PRUEBA 4	112,125,114,103,102	124,145	127,136,144	137,143,129	140	132	119
Resultado final	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
PRUEBA 5	45,48,51	-	-	-	-	-	-
Resultado final	Excelente	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de los cuestionarios.

Podemos concluir, a partir de los datos, que los resultados finales de sus actitudes, habilidades, conocimientos, modo de desarrollar sus funciones, así como manera de actuar ante ciertas situaciones, y de relacionarse con su equipo de trabajo, de los miembros de la Subdirección y de acuerdo a la escala fueron aceptables y excelentes. El resultado final se determinó de la siguiente forma: contando las descripciones de cada prueba, por ejemplo, en la Prueba1 se obtuvo 2-Aceptable y 5-Bueno, en la Prueba2 se alcanzó 7-Excelente, en la Prueba3 se logró 7-Aceptable, en la Prueba4 se obtuvo 3-Bueno y 4-Excelente, y finalmente en la Prueba5 se logró 1-Excelente, al sumarlos se

obtiene 9-Aceptable, 8-Bueno y 12-Excelente, de esta manera se concluye cual es la descripción que identifica a la Subdirección Académica en el desempeño de sus funciones.

A pesar de los resultados que arrojaron dichas pruebas, no se puede pasar por alto los comentarios y/o argumentos de los empleados durante la aplicación de dichos cuestionarios, lo que es conveniente resaltar, es que se observó que las pruebas aplicadas limitan a que el personal pueda expresar sus inconformidades. Así mismo, es necesario recalcar que a pesar de los resultados y de acuerdo a lo que se menciona en los capítulos anteriores, los cuestionarios, test, entrevistas y encuestas, son herramientas poco confiables y deficientes, debido a que son evaluaciones subjetivas, que se basan en la relación de amistad con la persona o de tal forma que se pretenda quedar bien con la persona a la que se está evaluando. De igual manera por dicha razón es necesario que se cuente con personal capacitado para la implementación de una evaluación, cuya finalidad es no caer en una evaluación subjetiva, así mismo que tenga los conocimientos necesarios para interpretar y evaluar las actitudes de la persona que se está evaluando.

De igual forma los elementos a considerar mencionados por parte de los empleados son: comunicación, trabajo en equipo, confianza, y liderazgo, cabe resaltar que dichos elementos dependerán de la persona que se encuentre a cargo, ejerciendo las funciones como Subdirector Académico, también se pudo observar la falta de identidad organizacional, actualización del manual de organización y procedimientos, así como de los profesiogramas.

Por otra parte, se realizaron dos cuestionarios más que fueron aplicados a todos los miembros de la Subdirección, haciendo uso de plantillas pre-establecidas en la plataforma de SurveyMonkey, cuya finalidad era no presionar al empleado, y no generar estrés, así como sobrecarga de trabajo, es decir, que ellos pudieran responderlas en cuanto tuvieran un tiempo disponible. Los cuestionarios aplicados por medio de dicha plataforma se pueden consultar en la parte de anexos, y llevan por nombre Evaluación 360° y Compromiso de los empleados, los resultados obtenidos de dichos cuestionarios son deficientes debido a que solo se obtuvieron dos respuestas correspondientes a la Evaluación 360°. Posteriormente se aplicaron cuatro cuestionarios, abordando el

desempeño, conducta y actitudes de cada uno de los miembros de la Subdirección Académica, mismas que fueron calificadas por los compañeros con los que colaboran, de igual forma los resultados son ineficientes, debido a que no todo el personal colaboró en la evaluación de cada uno de sus compañeros de trabajo.

Consecutivamente se aplicaron dos encuestas más, una dirigida a los docentes que colaboran en dicha División, y una hacia los alumnos, con la finalidad de conocer que tan eficiente y eficaz es el servicio que brinda la Subdirección Académica, dichas encuestas se pueden visualizar en el apartado de anexos, sin embargo, es conveniente resaltar que los resultados son ineficientes porque solo tres docentes de 69 respondieron dicha encuesta, así mismo sólo una minoría de los alumnos respondieron dicha encuesta. Por lo que se concluye que el personal que labora no tiene una identidad organizacional, es decir, no se sienten parte de los procesos y resultados que se generan, lo mismo sucede con los alumnos, debido a que no colaboran en dichas evaluaciones, que traen beneficios tanto para la División, como para el personal que la conforma y los usuarios internos (alumnos), así como para los usuarios externos.

Como se ha dicho en la presente investigación, los conceptos de eficiencia y eficacia se ven involucrados de manera implícita al aplicar una evaluación, ya que esta nos permite detectar de igual forma que tan eficiente y eficaz es cada miembro perteneciente a dicha área, así mismo sí los resultados generados por dicha área en general son eficientes y eficaces para el logro de los objetivos de la División. Hay que mencionar, además que dichos conceptos se relacionan con el término de calidad, los avances de tal enfoque han ido evolucionando y ahora no sólo se centra en la calidad que proporciona a los usuarios, sino también en la calidad que ofrece para con los miembros de la institución, generando así una retroalimentación entre personal, jefe o líder y resultados generados para los usuarios, lo que permite que sea dinámico, es decir, si el jefe proporciona un excelente ambiente de trabajo, que involucra: las relaciones sociales, las compensaciones, la comunicación, trabajo en equipo, entre otros aspectos, el empleado o personal a su cargo generará mayores resultados obteniendo así calidad en el servicio, pero de igual forma calidad en el ambiente de trabajo, y que la institución sea reconocida por la calidad que ofrece. En otras palabras, se obtienen beneficios tanto para la

institución, como para los miembros de dicha institución y de igual forma para los usuarios. No obstante, se pudo observar que la calidad es implementada y evaluada únicamente en la acreditación de los planes de estudio. Y es necesario recalcar que el enfoque de calidad aborda o tiene que abordar todos los aspectos relacionados con la institución.

Por otra parte, los principios que se mencionaron anteriormente se pueden considerar como factores y/o elementos que determinarían el grado de la GCT de una empresa u organización. Por lo tanto, se consideran dichos principios como los factores determinantes en la gestión de la calidad en el servicio administrativo, de la Subdirección Académica. No obstante, dichos principios son una base para identificar qué factores afectan de forma negativa en la gestión de la calidad en el servicio de dicha Subdirección. De acuerdo con los resultados de las pruebas que se aplicaron a los miembros de dicho departamento, los factores que afectan de forma negativa son: 1) Liderazgo, 2) Comunicación, 3) Identidad institucional, 4) Clima organizacional, 5) Trabajo en equipo, 6) Formación (capacitación que brinda la Universidad a los empleados y docentes). Sin embargo, hay otras variantes que afectan de forma negativa, entre ellas: a) Los sindicatos, en el cual las reuniones, juntas, estallamiento de huelga, contrato colectivo de trabajo, son situaciones que influyen en el desempeño de las actividades de los empleados, así como en sus conductas y productividad, b) El tiempo de gestión de los Subdirectores y la burocracia existente en dicha Universidad que influye en los trámites para hacer uso de los recursos que se proporcionan para el desarrollo de las actividades, y c) Organización descentralizada, ya que cuenta con otros espacios en distintos estados de la república para el desarrollo de otras actividades, así mismo dichos espacios cuentan con personal, por lo que el poder es distribuido.

Es necesario considerar una serie de limitaciones importantes de este estudio: en primer lugar, la disponibilidad del personal para poder evaluar a sus compañeros, en segundo lugar, el estallamiento de huelga en dicha Universidad imposibilitó la aplicación de más pruebas, en tercero, el desinterés por parte de algunos de los miembros de dicha institución, en cuarto, finalización del periodo de gestión del Subdirector debido a que los resultados obtenidos no hubieran sido los mismos porque la manera de delegar, dirigir,

organizar y planificar depende del liderazgo de cada persona, en quinto lugar, la información obtenida como profesiogramas y manual de procedimientos son ineficientes, debido a que los profesiogramas no corresponden al nombre del puesto que tienen de acuerdo al organigrama, así mismo, las funciones no corresponden a las que desarrollan, también no han sido actualizados y respecto al manual de procedimientos aún estaban realizando las revisiones correspondientes y el organigrama que se visualiza es deficiente ya que hay áreas establecidas en este, que no se encuentran físicamente, y el personal mencionó que no existe cierta relación con las demás áreas a pesar de que en el organigrama está establecido, y por último otra limitante fue el estallamiento de huelga, que debido al tiempo de duración imposibilitó seguir con la implementación de las actividades programadas con el personal, lo que impidió hacer la aplicación de la Ley de Pareto a dicho trabajo, sin embargo, ya se contaban con los antecedentes para poder realizar la aplicación, y debido a la dificultad que se tuvo para conseguir la información y encontrar autores que abordaran de manera exhaustiva dicha Ley, se creyó conveniente dejar plasmada la información, de la cual se puede hacer uso para tema de otra tesis.

En este trabajo se ha analizado la importancia de conocer los factores que influyen en una correcta gestión de la calidad del servicio, así como la relevancia de llevar a cabo una evaluación de los elementos que componen a una institución. Los resultados de este estudio proporcionan una contribución esencial para comprobar que una evaluación es subjetiva y por lo tanto deficiente para la implementación de un plan de mejora, sin embargo, sí se cuenta con personal capacitando puede ser la mejor inversión de una empresa o institución, de igual forma, se debe estudiar detenidamente cada una de las partes que la conforman.

Por otra parte, no se puede concluir si el servicio que brinda la Subdirección Académica es el adecuado, quedando así inconcluso el nivel de gestión de la calidad del servicio, debido a que sólo una minoría de los usuarios internos, externos y docentes colaboró en la evaluación de los servicios que ofrece dicha Subdirección, no obstante, se identificó los factores tanto externos como internos que influyen en la gestión de la calidad del servicio administrativo.

Gracias a esta investigación se amplía nuestro conocimiento sobre el concepto de calidad implementado en instituciones que proporcionan un servicio y no sólo en empresas que se dedican a la producción, así mismo, se observa que una mayoría de las teorías, métodos, herramientas y técnicas pueden ser modificadas para adecuarlas de acuerdo al giro de cada empresa o institución y poder ejecutarlas, lo mismo que sucede con la Ley de Pareto que sólo era aplicada para detectar anomalías en los procesos de producción, sin embargo, se pudo observar que también puede ser aplicado en otras áreas como marketing, ventas, etc., de igual forma, este estudio colabora en la comprensión de que una teoría se relaciona con otra, por lo que resulta una tarea difícil para un administrador enfocarse en un sólo componente de todos los componentes de una institución, empresa u organización.

## V. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Delers, A., & Van Steenkiste, I. (s.f.). *El Principio De Pareto. Optimice su negocio con la regla 80/20*.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, vol. 40, núm. 1, 67-87. ISSN: 0379-7082.
- Instituto Nacional de Emprendedores (2018). Eficiencia, Eficacia y productividad en una empresa. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>
- Koch, R. (2009). *El principio 80/20. El secreto de lograr más con menos*. Barcelona, España: Paidós.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- L. Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Mochón Morcillo, F., Mochón, M. C., & Sáez Mochón, M. (2014). *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Moreno Luzón, M. D., Peris Bonet, F. J., & González Cruz, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, vol.13, núm. 24. 290-304. ISSN: 1315-883X.



- Münch Galindo, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. México: Trillas.
- Pérez Marqués, M. (2011). *Metodología SEIS SIGMA a través de EXCEL*. México: Alfaomega.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal. Fundamentos*. México: Thomson.
- Roux Oropeza, D. L. (2013). Cambio educativo: desarrollo organizacional y gestión universitaria. *Congreso Universidad*. vol. II, núm. 3. ISSN: 2306-918X.
- Rueda Beltrán, M., Elizalde Lora, L., & Torquemada González, A. D. (2003). La evaluación de la docencia en las universidades mexicanas. *Revista de la Educación Superior Número 127*, 71-77.
- Stake, Robert, Contreras P., Gloria, & Arbesú, Isabel. (2011). Evaluando la calidad de la universidad, particularmente su docencia. *Perfiles educativos*, 155-168. Recuperado en 14 de agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000500014&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500014&lng=es&tlng=es).
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- W. Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: McGraw-Hill.

## **VI. ANEXOS**

Se anexa el diseño de los cuestionarios realizados en la plataforma de SurveyMonkey, es necesario recalcar que el diseño de los cuestionarios fue tomado de plantillas que hay en dicha plataforma, sólo se modificaron para la aplicación en la Subdirección Académica. A continuación, en la Tabla 39 se muestra el cuestionario titulado Evaluación de 360°, en el cual evaluaron el desempeño de su jefe inmediato, así como el desempeño de sus compañeros de trabajo.

**Tabla 40.****Evaluación 360°.**

No.	Pregunta
1	¿Qué tan probable es que le recomiende su jefe/a a un colega?
2	¿Qué tan fácil es obtener ayuda de su jefe/a cuando la necesita?
3	¿Qué tan disponible para los empleados está su jefe/a?
4	¿Con qué frecuencia su jefe/a le hace observaciones con respecto a su trabajo?
5	¿Cuánto mejora su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe/a acerca de su trabajo?
6	¿Qué tan efectivo es el entrenamiento que usted recibe de su jefe/a?
7	¿Qué tan consistente es su jefe/a al recompensar a los empleados por realizar un buen trabajo?
8	¿Qué tan consistente es su jefe/a para castigar a los empleados por realizar un trabajo deficiente?
9	¿Qué tan razonables son las decisiones tomadas por su jefe/a?
10	¿Se toma su jefe/a demasiado tiempo, demasiado poco tiempo o la cantidad apropiada de tiempo para tomar decisiones?
11	¿Con qué frecuencia su jefe/a escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?
12	¿Qué tan fácil es para los empleados estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su jefe/a?
13	Cuando usted comete un error, ¿con qué frecuencia su jefe/a responde de manera constructiva?
14	¿Qué tan digno/a de confianza es su jefe/a?
15	¿Qué tan eficazmente su jefe/a emplea el tiempo de los empleados?
16	Cuando alguien termina una tarea especialmente bien hecha, ¿con qué frecuencia su jefe/a reconoce este logro?
17	¿Qué tan profesional es el comportamiento de su jefe/a?
18	En general, ¿está satisfecho/a o insatisfecho/a con su jefe/a?
19	En general, ¿qué tan eficiente es su jefe/a en su trabajo?
20	En general, ¿qué tan eficiente es su jefe/a en su trabajo?
21	¿Qué necesita hacer su jefe/a para mejorar su rendimiento?
22	¿Con qué frecuencia su compañero/a de trabajo llega tarde al trabajo?
23	En una semana típica, ¿es la cantidad de horas cronometradas por su compañero/a de trabajo mayor a, menor a o casi igual a la cantidad de horas efectivamente trabajadas?
24	¿Qué tanta atención en los detalles pone su compañero/a de trabajo?
25	¿Con qué frecuencia su compañero/a de trabajo cumple con los plazos de entrega?
26	¿Qué tan dispuesto/a está su compañero/a de trabajo a admitir errores?
27	¿Qué tan bien se comunica con los demás su compañero/a de trabajo?
28	¿Qué tan rápido se ajusta su compañero/a de trabajo a las prioridades cambiantes?
29	¿Qué tan trabajador/a es su compañero/a de trabajo?
30	¿Qué tan bien trabaja su compañero/a de trabajo con los clientes?
31	¿Qué tan profesional es el comportamiento de su compañero/a de trabajo?
32	¿Qué tan bien colabora su compañero/a de trabajo con otros empleados?
33	En general, ¿qué tan eficiente es su compañero/a de trabajo en su trabajo?
34	¿Qué tan respetuoso/a se muestra su compañero/a de trabajo?
35	¿Qué tan bien maneja su compañero/a de trabajo las críticas a su trabajo?
36	¿Qué tan rápido responde su compañero/a de trabajo a sus peticiones?
37	¿Cuánta confianza tiene usted en la capacidad de su compañero/a de trabajo para tomar las decisiones correctas?
38	¿Con qué frecuencia su compañero/a de trabajo se responsabiliza por sus errores?
39	¿Es el impacto de su compañero/a de trabajo positivo o negativo en el ambiente laboral?
40	¿Qué necesita hacer su compañero/a de trabajo para mejorar su rendimiento?

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la plantilla de SurveyMonkey.

En la Tabla 40 se puede visualizar, el cuestionario titulado Compromiso de los empleados.

**Tabla 41.**

*Compromiso de los empleados.*

No.	Pregunta
1	Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional.
2	Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de desarrollo profesional que se me ofrecen.
3	Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.
4	Estoy satisfecho(a) con la formación proporcionada por mi organización.
5	Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia.
6	Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación y educación.
7	Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo.
8	Me siento totalmente comprometido(a) con mi trabajo.
9	Me encanta ir a trabajar.
10	Con que frecuencia, me gusta tanto mi trabajo que el día se pasa muy rápido.
11	Estoy decidido(a) a esforzarme en el trabajo de cada día.
12	Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones.
13	En mi organización, los empleados se adaptan con rapidez a las situaciones difíciles.
14	Los empleados siguen adelante cuando las cosas se complican.
15	Los empleados identifican proactivamente nuevos retos y oportunidades.
16	Los empleados de mi organización toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad.
17	Los empleados de mi organización aceptan los desafíos con gusto.
18	Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.
19	Mi remuneración es acorde al mercado local.
20	Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de mi organización.
21	Puedo tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.
22	La gerencia de mi organización reconoce el esforzado desempeño laboral.
23	Tengo una buena relación laboral con mi supervisor.
24	Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo.
25	Los altos directivos gerenciales y los empleados se tienen confianza mutua.
26	Los compañeros de trabajo se tratan con respeto.
27	Estoy satisfecho(a) con el conjunto de beneficios.
28	Estoy satisfecho(a) con los beneficios relacionados con la atención de la salud que me brinda mi organización.
29	Estoy satisfecho(a) con la cantidad de vacaciones pagadas ofrecidas por mi organización.
30	Estoy satisfecho(a) con el plan de jubilación que ofrece mi organización.
31	Estoy satisfecho(a) con la flexibilidad laboral ofrecida por mi organización.
32	Mi organización ofrece un entorno laboral seguro.
33	Estoy satisfecho(a) con la seguridad laboral en general.
34	Estoy satisfecho/a con la cultura de mi lugar de trabajo.
35	Entiendo cómo mi trabajo afecta los objetivos de negocio de la organización.
36	Mi organización está comprometida con la diversidad y la inclusión.

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la plantilla de SurveyMonkey.

Posteriormente, se diseñó un cuestionario que evaluó el desempeño y conducta del empleado, se utilizó la misma plantilla para realizar una por cada empleado, para que sus compañeros y jefe lo calificaran respecto a su manera de desempeñar sus respectivas actividades. En la Tabla 41 se muestra el diseño de las misma.

**Tabla 42.**

*Desempeño del Empleado.*

No.	Pregunta
1	¿Qué tan buena es la calidad del trabajo de este/a empleado/a?
2	¿Qué tan productivo/a es este/a empleado/a?
3	¿Qué tan bien trabaja este/a empleado/a con los demás?
4	¿Qué tan bien este/a empleado/a resuelve los problemas por su cuenta?
5	¿Qué tan proactivo/a es este/a empleado/a?
6	¿Qué tan bien este/a empleado/a maneja las críticas sobre su trabajo?
7	¿Qué tan bien se ajusta este/a empleado/a a las prioridades cambiantes?
8	¿Qué tiempo llevas trabajando en conjunto con este/a empleado/a?

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la plantilla de SurveyMonkey.

De igual manera se realizó un cuestionario para poder evaluar la calidad del servicio que brindan los miembros de la Subdirección Académica, dicha entrevista fue dirigida tanto al personal docente como a los alumnos. En la Tabla 42 se observa la encuesta.

**Tabla 43.**

*Evaluación del personal de la Subdirección Académica de la DICIFO.*

No.	Pregunta
1	En general, ¿qué tan satisfecho(a) estás con la atención brindada por nuestro personal?
2	Basado en la última vez, ¿cuál fue el tiempo de espera para que se atendiera tu solicitud?
3	¿Con que frecuencia acudes a la subdirección académica para reportar y resolver las problemáticas que se presentan?
4	¿Cuántas veces acudes a la subdirección académica para solucionar un problema?
5	¿Qué tan clara es la información brindada por el personal?
6	¿Qué tan fácil es ponerse en contacto con nuestro personal?
7	¿Qué tan satisfecho(a) estás con el horario disponible de nuestro servicio?
8	¿Qué situación te causó insatisfacción con nuestro servicio?
9	¿Cómo calificarías la conducta de nuestro personal?
10	¿Cómo calificarías la claridad de las instrucciones brindadas al momento de atender tu solicitud?

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la plantilla de SurveyMonkey.

Las encuestas anteriormente mencionadas pueden ser consultadas en línea por medio de los siguientes links:

<https://es.surveymonkey.com/r/LSBZDZF>

<https://es.surveymonkey.com/r/8LPGHFW>

<https://es.surveymonkey.com/r/SMZGMTS>

<https://es.surveymonkey.com/r/S2XTH96>

<https://es.surveymonkey.com/r/S95WXYX>

<https://es.surveymonkey.com/r/WMRRSQL>

<https://es.surveymonkey.com/r/C3DB2R6>

<https://es.surveymonkey.com/r/2HNFKZW>