

# INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha de elaboración del  
informe: 25 de mayo de 2026

Periodo: 2026

Entidad: Baja California Sur

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO DEL INFORME.....	3
3. MÉTODO UTILIZADO.....	3
4. NÚMERO DE PARTICIPANTES.....	4
5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	5
6. RESULTADOS OBTENIDOS.....	5
7. CONCLUSIONES .....	11
8. PLAN DE ACCIÓN.....	11
9. ANEXO A.....	13

## 1. INTRODUCCIÓN.

El presente informe, tiene como finalidad dar a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta que evalúa el Clima Organizacional de los procesos sustantivos en los Módulos de Atención Ciudadana (MAC) en la entidad de Baja California Sur. Esta evaluación se realiza en cumplimiento al **requisito 7.1.4** de la Norma Internacional ISO 9001:2015, que estipula; *La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.*

## 2. OBJETIVO DEL INFORME.

Evaluar el grado de satisfacción y la percepción que tiene el personal respecto al ambiente laboral, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar un buen entorno laboral. A través del análisis de los resultados de la encuesta, se buscará establecer planes de acción que promuevan un clima organizacional saludable y productivo.

## 3. MÉTODO UTILIZADO.

La información fue recopilada mediante la aplicación de una **encuesta anónima (ver Anexo A)**, dirigida a las y los funcionarios de los MAC de la entidad.

Se evaluaron **23** preguntas divididas en **7** categorías mediante una escala Likert de **5** puntos:

Categoría	Objetivos de la categoría
1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la comunicación.</li> <li>• Accesibilidad y apoyo brindado.</li> <li>• Estilo de liderazgo.</li> <li>• Reconocimiento y retroalimentación.</li> </ul>
2. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez y transparencia en la comunicación interna.</li> <li>• Oportunidades para expresar ideas y sugerencias.</li> <li>• Efectividad de los canales y medios de comunicación.</li> </ul>
3. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones entre equipo de trabajo.</li> <li>• Respeto, inclusión y colaboración.</li> <li>• Niveles de estrés, presión y conflicto.</li> </ul>
4. Reconocimiento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de crecimiento profesional y capacitación.</li> <li>• Evaluación justa del desempeño.</li> <li>• Reconocimiento a logros individuales o grupales.</li> </ul>

5. Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios físicos adecuados y recursos disponibles (Papelería, mobiliario, equipos tecnológicos, etc.)</li> <li>• Seguridad e higiene en el lugar de trabajo.</li> </ul>
6. Motivación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción general con el trabajo.</li> <li>• Sentido de pertenencia y orgullo por la institución.</li> <li>• Nivel de compromiso con los objetivos institucionales.</li> </ul>
7. Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad sobre cómo el trabajo individual impacta en los procesos.</li> <li>• Identificación con el enfoque basado en procesos.</li> <li>• Percepción de eficiencia y fluidez entre procesos.</li> </ul>

#### 4. NÚMERO DE PARTICIPANTES.

La participación efectiva del personal es el siguiente:

#### Total de encuestas aplicadas 42

JDE	Total de funcionarios	Encuestas aplicadas	% de Participación
<b>01</b>	25	25	100 %
<b>02</b>	18	17	94 %
<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>97.67%</b>

## 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Los niveles de satisfacción se interpretan con base en los siguientes parámetros:

Nivel	Acciones a implementar	Parámetro
<b>Bueno</b>	El clima organizacional es favorable; no se requieren acciones.	≥ 80%
<b>Regular</b>	Es necesario implementar un plan de acción para elevar el clima organizacional del personal.	< 80% pero ≥ 60%
<b>Malo</b>	Se requiere analizar el problema e identificar la causa raíz para establecer acciones correctivas en el plan de acción que permitan mejorar y evitar comportamientos negativos.	< 60%

## 6. RESULTADOS OBTENIDOS.

Los resultados obtenidos de 42 encuestas aplicadas es el siguiente:

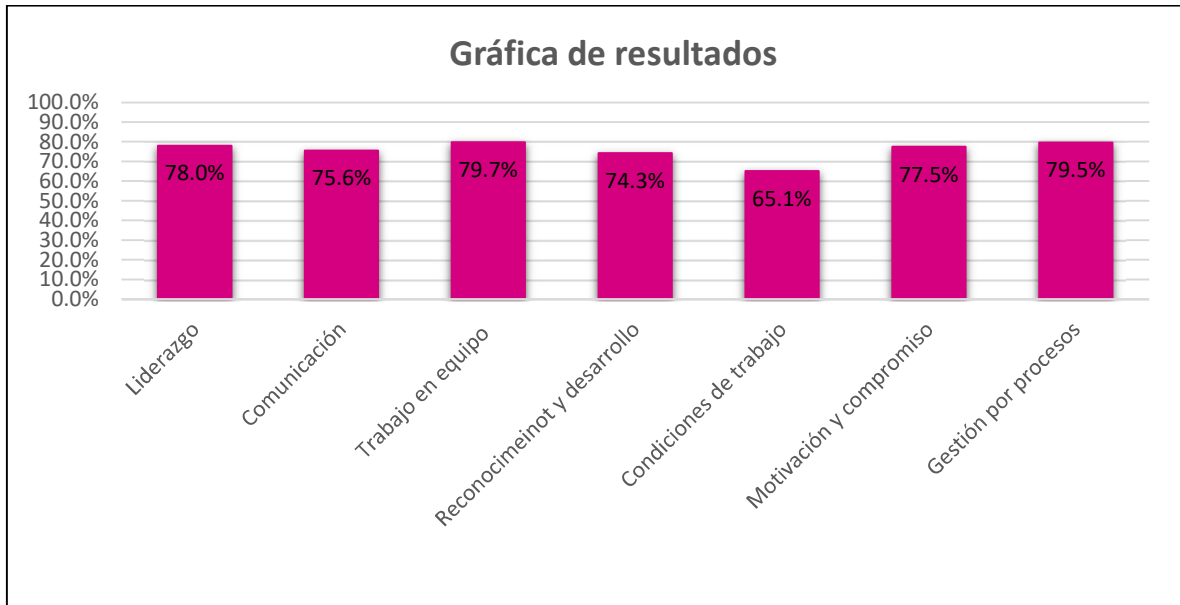
Resultado general:

**Resultado general 75.7 %**

Resultado por categoría:

Categoría	Resultado	Nivel
Liderazgo	78.0%	<b>Regular</b>
Comunicación	75.6%	<b>Regular</b>
Trabajo en equipo	79.7%	<b>Regular</b>
Reconocimiento y desarrollo	74.3%	<b>Regular</b>
Condiciones de trabajo	65.1%	<b>Regular</b>
Motivación y compromiso	77.5%	<b>Regular</b>
Gestión por procesos	79.5%	<b>Regular</b>

Gráfica de resultados por categoría de mayor a menor calificación.



Comentarios relevantes de los participantes:

- Urge mejorar condiciones salariales.
- Seria valioso considerar una actualización salarial que reconozca la responsabilidad operativa y los altos Índices de precisión técnica en la atención ciudadana, vinculando el sueldo con la eficiencia y profesionalización del servicio.
- Requerimos más apoyo de nuestros jefes superiores para dar a expresar al Consejo General en México nuestro descontento respecto al salario mediocre que tenemos. Urge una nueva retabulación salarial inmediata.
- Todo bien espeto los aires q no enfrían gracias
- El ambiente laboral a cambiado, para bien es más cómodo y se llega con más madurez a un acuerdo.
- Las instalaciones son las que debería mejorar como el aire acondicionado ya en ocasiones se hacen mucho ruido y es incómodo.

- Referente a la iluminación existe un problema en la instalación eléctrica y hay muchos bajones de luz
- Todo excelente
- Más comunicación directa
- Últimamente se ha sentido muchas inconformidades referentes a las asignaciones de las encargadurías ya no que se percibe una falta de transparencia al momento de seleccionar a las personas quienes resultan ser cercanas a personas de altos mandos viéndose así como si existiera preferencias y no dándoles la oportunidad a demás personal de crecimiento. Al igual que esas mismas personas con dichas encargadurías han hecho intervenciones en los procesos del Mac incorrectos que no van de la mano con los acuerdos, reglamentos o instrucciones que ya se tienen establecidos, simplemente dictando como ellos quieren que se hagan las cosas y afectando así el ambiente laboral. Y que aparte te quieran asignar tareas que no van con los procesos sustantivos que cada uno debe de tener.
- Se percibe una aplicación desigual de criterios entre el personal de módulo y otras Áreas. Un ejemplo reciente fue el manejo del día oficial del 1 de diciembre: al personal de módulo se nos informa que, si nuestro día de descanso coincidía con esa fecha, no podrá reponerse ni compensarse en otra fecha, mientras que al personal de Áreas administrativas si se le reconoció o permitió ese beneficio. Este tipo de diferencias generan una percepción de inequidad y de trato diferenciado entre áreas que realizan funciones igualmente importantes para la institución.

Además, existe inconformidad por la falta de transparencia en la asignación de encargadurías y oportunidades de crecimiento, que parecen concentrarse en personas con cercanía a los mandos, lo que genera desmotivación y sensación de favoritismo.

También se han presentado intervenciones de personal con encargadurías que emiten instrucciones o criterios fuera de reglamento, sin respetar plenamente la línea de mando del responsable de módulo, provocando confusión operativa y tensión entre compañeros.

Existe además molestia por la asignación obligatoria de actividades fuera del horario habitual, como asambleas u otros apoyos institucionales, que implican horas extra sin compensación económica ni reposición de tiempo, generando desgaste y la percepción de que no se valora adecuadamente el tiempo y esfuerzo del personal operativo.

A esto se suma una percepción de distanciamiento entre los altos mandos y el personal de módulo. Falta mayor cercanía, diálogo y conocimiento directo de

nuestras funciones y necesidades. En particular, preocupa que la interacción con la nueva Vocal Ejecutiva haya sido principalmente en contextos de llamados de atención o procedimientos administrativos, sin espacios previos de escucha, acercamiento o construcción de confianza.

En general, se percibe un deterioro del clima laboral derivado de decisiones poco transparentes, trato diferenciado, sobrecarga laboral y falta de comunicación, afectando la confianza institucional, la motivación y el sentido de equidad dentro de la Junta.

- Uno de los principales factores que ha deteriorado el clima organizacional es la creciente percepción de falta de transparencia e imparcialidad en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional del personal. En particular, preocupa la forma en que se han asignado diversas encargadurías y oportunidades de crecimiento, muchas de ellas de manera directa y sin procesos claramente abiertos o con criterios suficientemente comunicados al resto del personal.

Esta situación genera mayor inquietud cuando algunas de las personas beneficiadas mantienen vínculos cercanos y personales con mandos superiores, incluyendo relaciones de convivencia cotidiana, como compartir domicilio o habitar el mismo lugar, mientras al mismo tiempo participan o son consideradas para ocupar vacantes y encargadurías dentro de la propia Junta. Aunque cada designación puede tener una justificación administrativa, la falta de claridad y transparencia en estos procesos genera una percepción de posible favoritismo y afecta seriamente la confianza institucional.

También existe inconformidad por la aplicación desigual de criterios laborales entre el personal operativo de módulo y otras áreas administrativas. Un ejemplo claro fue el manejo del día oficial del 1 de diciembre, en el que al personal de módulo no se le permitió reponer o compensar el descanso cuando coincidió con su día asignado, mientras que en otras áreas sí se otorgó esa posibilidad. Situaciones como esta fortalecen la percepción de trato diferenciado.

De igual forma, preocupa que personal con encargadurías distintas a la figura de Responsable de Módulo intervengan emitiendo instrucciones o criterios que en ocasiones contradicen procedimientos fuera de la normativa o de procedimientos ya establecido o no respetan plenamente la línea de mando del responsable del módulo, lo que genera confusión operativa y tensión entre compañeros.

Otro aspecto que afecta la motivación del personal es la exigencia frecuente de participar en actividades extraordinarias, como asambleas u otros apoyos institucionales fuera del horario habitual, sin compensación económica ni reposición de tiempo, pese al esfuerzo adicional que esto representa.

Finalmente, se percibe un distanciamiento importante entre los altos mandos y el personal operativo. Hace falta una mayor cercanía, escucha y conocimiento directo de las necesidades y retos que enfrenta el personal de módulo. En particular, preocupa que el contacto con la nueva Vocal Ejecutiva haya ocurrido principalmente en contextos relacionados con llamados de atención o procedimientos administrativos, sin espacios previos de diálogo o construcción de confianza.

En conjunto, estas situaciones han generado desmotivación, desgaste y una pérdida progresiva de confianza en la equidad, objetividad y transparencia con la que se toman decisiones dentro de la Junta.

- Dejen de ahorrarse el presupuesto y suban el sueldo. Agradecemos el aumento de \$180 quincenal, pero es una reverenda grosería. El personal de limpieza gana lo mismo que nosotros por trabajar 4 horas al día, sin ser funcionaria pública y las horas extras si se las pagan. Sabemos que están más interesados en sus sueldos que en los de nosotros. Pero cuando hay proceso electoral ya somos del mismo equipo.

Les invitamos a intentar sobrevivir con el sueldo de un empleado del módulo en una quincena. Para que sepan lo que verdaderamente es vivir al día. Hasta el día de hoy no he visto iniciativa de querer hacerlo, como si pedir un Aumento salarial se tratara de algo a lo que no podemos acceder, pero cuidado con que cometamos un error de captura o que se nos olvide el gafete en una supervisión. Exigen mucho pero no es reciproco con el pago.

Regresen el horario de lunes a viernes, para descansar igual que los de la junta distrital y poder irnos de vacaciones al igual que ellos. La gente no va los sábados.

Dejen de preocuparse un poco por el ciudadano y el miedo que le tienen a las quejas. y preocupense en atender las necesidades de su personal.

- Dicen que somos la cara del Instituto, pero no existe un protocolo, reglamento o documento que nos ampare ante problemas con la ciudadanía, nos dan cursos sobre protocolos de atención a grupos vulnerables, pero todos están enfocados en la satisfacción del ciudadano, dejando a un lado nuestra integridad. Cuando hay recorte de presupuesto, a los primeros que afectan es a los módulos, los cuales se encuentran ya en mal estado y con menos dinero para reparaciones, peor. Cuando hablamos sobre gestionar el aumento de sueldo, recibimos un: "sí, es bajo, pero aquí quieren estar ", ridiculizando nuestras necesidades y haciendo caso omiso a la solicitud. Si decimos lo que pensamos somos malos elementos, pero si pasamos chismes, servimos café y agachamos la cabeza nos convertimos en "personas de confianza ". No se han dado soluciones reales con los resultados de esta encuesta, nada cambia, solo nos piden más cosas.

- Suban el sueldo no sean tacaños
- Los periféricos con que trabajamos ya necesitan ser renovados, ya que por la carga de trabajo y antigüedad que tiene, presentan algunas fallas. Los funcionarios que laboramos en los módulos de atención ciudadana y nivel operativo realizamos actividades que son muy importantes, tenemos tiempos de carga de trabajo que nos exige un gran esfuerzo y compromiso, es por ello que a mi parecer necesitamos un salario que vaya acorde con las exigencias que tenemos, el cual en la actualidad me parece bajo, en una convocatoria interna de un personal de "tareas diversas" la cual sus tareas es la preparación de café, jugos, servir refrigerios a funcionarios, limpieza de diversas áreas, se observa que su ingreso es mucho mayor al personal de módulos, no niego que su trabajo es importante pero creo que nosotros deberíamos tener un ingreso igual o mejor que este personal.
- Me gustaría que se nos incentivara económicamente como por ejemplo bono de puntualidad (y vaya que se nos exige puntualidad) con un buen sueldo simplemente. La labor de los módulos de atención es poco reconocida y la más mal pagada.
- Hay puestos en el INE como el de auxiliar en tareas diversas (limpieza) donde se les paga más que aun R.M, O.E.T. no puede ser posible que se le pague mucho más a un trabajador de limpieza que a un empleado de módulo de atención. Es ahí donde la motivación por parte del empleado de modulo es nula, y sin embargo sacamos adelante nuestro trabajo con la mejor cara y actitud hacia la ciudadanía.
- No puede ser posible que teniendo una licenciatura estemos ganando el mínimo y sin ningún incentivo económico. Y para sobrevivir a una vida modesta debamos tener dos trabajos como es mi caso.
- Hace falta mejorar los periféricos, ya que actualmente presentan fallas en su funcionamiento.
- El sueldo para el personal de modulo es muy bajo deberían de incrementarlo ya que somos la cara del instituto, todo recae en nosotros el trato, el trámite, y no se nos reconoce como debería de ser, los espacios para brindar el servicio son muy carentes ya que no cuentan con buena iluminación y ventilación del lugar (extractores en buen estado/servicio de mantenimiento).
- El premio por desempeño debería de ser otorgado por tal motivo por desempeño no al que te cae bien, eso desmotiva al personal que si pone empeño en su trabajo.

## 7. CONCLUSIONES

En general, el personal se mostró colaborativo en el proceso, teniendo un **97.67%** de participación. Por lo que en este análisis se contempla la opinión de **42** personas de un total de 43 funcionarios. Es importante mencionar que no se logro el 100% de participación, dado que se encuentra una vacante en la Junta Distrital 02.

Los resultados obtenidos de mayor a menor calificación son:

**Trabajo en equipo (79.7%):** aunque se percibe una buena comunicación con los funcionarios de Módulos respecto a las instrucciones para mejorar el desempeño de sus funciones, esta no resulta suficiente para lograr el nivel deseado.

**Gestión por Procesos (79.5%):** aunque se tiene claro, como es el trabajo desarrollado intervienen en los procesos de la institución, así como de completa definición. Esto resulta insuficiente para lograr el nivel deseado.

**Liderazgo (78.0%):** Los funcionarios perciben un nivel regular, respecto al liderazgo en la entidad, lo que no ayuda en las gestiones necesarias para contribuir en la mejora y calidad del servicio que se brinda.

**Motivación y compromiso (77.5%):** Los funcionarios no perciben una buena motivación para la realización de sus actividades.

**Comunicación (75.6%):** Los funcionarios perciben en términos generales una comunicación regular, respecto a la forma de expresar sus ideas, así como la información proporcionada sobre temas relevantes.

**Reconocimiento y Desarrollo (74.3%):** En este sentido los funcionarios esperan un mayor reconocimiento en cuanto a días de descanso, remuneración salarial, oportunidades de desarrollo, así como días de descanso por los días trabajados en fin de semana y mayores estímulos por el trabajo desempeñado.

**Condiciones de trabajo (65.1%):** Los funcionarios perciben que se deben mejorar sus condiciones de trabajo que permiten desarrollar sus actividades de mejor manera, principalmente aires acondicionados y equipo periférico.

## 8. PLAN DE ACCIÓN

No.	Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Evidencia Documental	Fecha de inicio	Fecha de término
1	Mejora de las instalaciones a través de la adquisición de aires acondicionados para mejorar las condiciones de trabajo en los MAC que presenten desperfecto.	VRFED	Fideicomiso para MAC	Oficio de conformidad de servicio facturas	15/10/2025	30/04/2027
2	Elaborar un procedimiento interno para la asignación de encargadurías, donde se contemplen aspectos relevantes que permitan transparentar la elección del personal idóneo para su asignación a una encargaduría.	Alta Dirección, VED, VRFED	Equipo de Computo	Procedimiento, correo electrónico	02/06/2026	30/04/2027
3	Visita de detección de necesidades por parte de Vocales Ejecutivos Distritales a los Módulos de Atención Ciudadana, para conocer la operación y necesidades en su caso.	VED, VRFEL	Recursos Financieros, Combustible, vehículo	Informe	02/06/2026	30/04/2027

## 9. ANEXO A

Preguntas de la encuesta:

Categoría	Ítems
1. Liderazgo	1. Mi jefa/jefe inmediato comunica claramente lo que espera de mí. 2. Siento que puedo acudir a mi jefa/jefe para resolver dudas o problemas. 3. El liderazgo de mi jefa/jefe promueve un ambiente de respeto. 4. Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño.
2. Comunicación	5. Estoy informada(o) sobre los temas relevantes. 6. La comunicación de la información es efectiva. 7. Tengo oportunidades de expresar mis ideas y sugerencias.
3. Trabajo en equipo	8. Existe un buen ambiente de colaboración entre compañeras(os). 9. Me siento respetada(o) por mis colegas. 10. Se manejan adecuadamente los conflictos dentro del equipo.
4. Reconocimiento y desarrollo	11. Mis logros son reconocidos. 12. Tengo oportunidades de desarrollo profesional en esta institución. 13. Recibo capacitación suficiente para desempeñar mi trabajo.
5. Condiciones de trabajo	14. Las instalaciones donde laboro se encuentran en buen estado para realizar mis funciones. 15. Cuento con los recursos necesarios para trabajar eficientemente. 16. Mi área de trabajo esta libre de riesgos para mi salud. 17. Mi espacio de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias para el buen desempeño de mis funciones (Iluminación, climatización, ruido).

<p>6. Motivación y compromiso</p>	<p>18. Me siento motivada(o) para realizar mi trabajo lo mejor posible.          19. Estoy comprometida(o) con los objetivos de la institución.          20. Me siento orgullosa(o) de trabajar en el Instituto Nacional Electoral.</p>
<p>7. Gestión por procesos</p>	<p>21. Entiendo cómo mi trabajo contribuye a los procesos de la institución.          22. Las actividades entre áreas están bien coordinadas.          23. Los procesos de trabajo están claramente definidos y documentados.</p>
<p>Comentarios adicionales:</p>	<p>24. Comentarios adicionales con enfoque a mejorar el clima organizacional.</p>

**Atentamente,**  
**Coordinadores del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**