



ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA UANL

Autoras:

Lic. Marcela Margarita Quiroga de la Torre

Facultad de Organización Deportiva-UANL

Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L., México C.P. 66455

Tel. (81)1340-4450, ext. 7603

Correo: marcelaposgrado@gmail.com

Mexicana

Dra. Adriana Segovia Romo

Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL.

Edificio Posgrado y CEDEEM, Cd. Universitaria

San Nicolás de los Garza, N.L., México 66455

Tel y Fax (81)1340-4430

Correo: adrianasegovia@hotmail.com

Mexicana

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 13/Mayo/2015

RESUMEN

El presente estudio representa el área de oportunidad *Clima Organizacional* susceptible a mejorar de la Facultad de Organización Deportiva (FOD) de la UANL. Se conocerán diferentes perspectivas y necesidades que los empleados tienen; el instrumento aplicado se divide en seis segmentos, cuestionando a los empleados sobre su trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, organización y satisfacción en el trabajo. Con la intención de conocer si el clima laboral de FOD es sano, donde los empleados se sientan satisfechos, estén bien informados de sus funciones laborales, cuenten con apoyo de la dirección, de su jefe inmediato y existan relaciones cordiales interpersonales, Se concluyo que, los empleados si están informados sobre sus funciones, existen en ellos satisfacción laboral, hay sentido de pertenencia hacia la FOD faltando un poco de reconocimiento en esfuerzos y logros por parte de la Dirección, en general las relaciones interpersonales con jefe y compañeros es muy buena.

Palabras clave: clima organizacional, empleados administrativos, FOD.

ABSTRACT

This study represents the area of opportunity Organizational Climate susceptible to improve of the Faculty of Physical Education (FOD) of the UANL. It's going to find different perspectives and needs that employee has. The instrument applied is divided into six segments: questions about the employee work, working conditions, interpersonal relationships, leadership, organization and job satisfaction. In order to determine the working environment of FOD, if is healthy, a place where employees are satisfied, are well informed of their job functions, count on support from management, from their immediate boss, and if there are interpersonal cordial relations. The results of the application of the survey concluded that the employees are satisfied when they are informed of their functions, and they also have sense of belonging to the FOD even they are missing recognition efforts and achievements by the Director, but in general, the relationship with boss and coworkers is very good.

Keywords: organizational climate, administrative employees, FOD.

Análisis descriptivo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Organización Deportiva UANL

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Organización Deportiva (FOD) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), fundada en 1974, es formadora de capital humano en el ámbito de las Ciencias del Ejercicio en el nivel superior y en el posgrado especializando en la Actividad Física y el Deporte con sus orientaciones de Adultos Mayores, Alto Rendimiento Deportivo, Educación Física y Gestión Deportiva. Además cuenta con una maestría en Psicología Deportiva en conjunto con la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León y un Doctorado en Ciencias de la Cultura Física y el Deporte en conjunto con la Universidad Autónoma de Chihuahua.

La FOD es formadora de Licenciados en Ciencias del Ejercicio, que puedan fungir como entrenadores deportivos que contribuyan al fomento y práctica de las diferentes disciplinas deportivas; como docentes de educación física en todos los niveles del sistema educativo mexicano y como administradores para dirigir y organizar eventos deportivos, empresas deportivas y equipos profesionales; fomentando la recreación, calidad de vida y desarrollo integral, cubriendo de esta manera los intereses y necesidades de toda la población.

Con el propósito de conservar la calidad en todos sus procesos, la Facultad de Organización Deportiva se ha comprometido a mejorar las ya existentes áreas de oportunidad, siendo una de ellas, las funciones de sus empleados administrativos, por ello la necesidad de actualizar el instrumento utilizado para medir el clima organizacional. El bienestar laboral tiene una estrecha relación con la satisfacción de las personas con su trabajo, los resultados económicos de las organizaciones donde laboran, la satisfacción de los clientes o usuarios y las condiciones internas donde desarrolla sus funciones (Barley y Kunda, 1992 citado en Calderón, Serna y Zuluaga, 2013).

Por ello surge la pregunta de investigación ¿cuenta FOD con un buen clima laboral, donde los empleados se si

enten satisfechos, están bien informados de cuáles son sus funciones, cuentan con apoyo de la dirección, de su jefe inmediato y existen relaciones interpersonales cordiales?

La intención de cumplir con la promoción de valores y el cumplimiento de objetivos de la dependencia y además tomando en cuenta la recomendación expuesta de auditoría de calidad ISO 9001- 2008, de contar con indicadores que midan la satisfacción laboral, entre otras cosas, justifica la inquietud de cambiar el actual instrumento de clima organizacional, y los resultados obtenidos, servirán para futuras decisiones en el mejoramiento del clima organizacional de la

FOD, lo anterior se pudo realizar gracias a la participación de los empleados administrativos de la FOD.

El presente estudio representa una investigación con orientación en capital humano. No se planteó una hipótesis propiamente, solo se hizo el planteamiento del problema a partir de la pregunta antes mencionada.

MARCO TEÓRICO

En este punto se expone el estudio de la literatura, obtenida de diferentes fuentes de investigación y diferentes autores expertos en el tema de clima y cultura organizacional, así como en satisfacción, comunicación, condiciones en el área de trabajo, relaciones interpersonales, también se revisarán un par de estudios realizados en universidades.

Se pueden tener diferentes percepciones de *clima organizacional*, algunas personas piensan que se refiere al lugar de trabajo, a las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, a la comunicación; es decir, todo lo que tiene que ver con el ambiente laboral que existe en el entorno del mismo (Newstrom, 2011; Robinson, 2013). Por otra parte, la *cultura organizacional* (Chiavenato, 2001; Ascary y Peña, 2012) podría estar relacionada, tal vez, con las normas de una organización que deben ser seguidas por sus empleados para el correcto funcionamiento, entre los cuales se destacan: el proceso de ISO, planes de estratégicos, visión, misión objetivos, reglamentos internos, manual de procedimientos, políticas, etc. Para despejar las dudas y confusiones de lo antes mencionado, es conveniente definir y analizar los conceptos de comportamiento organizacional y cultura organizacional, las cuales, aparentemente son lo mismo; se mencionarán y analizarán las diferentes perspectivas, que diversos autores han compartido.

Genesi, Romero y Tinedo (2011) realizaron un estudio donde analizaron el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas en Venezuela, se fundamentaron en las teorías de Robbins (2004), Schermerhorn (2007) y Alles (2007). El estudio fue analítico-descriptivo de campo, con diseño no experimental-transeccional. La población constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron, entre otros, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades.

En este estudio, se evidencia que el personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros; observándose que existe una perspectiva común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo.

Comprensión del Comportamiento Organizacional. Newstrom (2011), define comportamiento organizacional como un estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, como observar la conducta de los individuos, también la complejidad de las relaciones interpersonales, la relación de grupos o equipos y como estos grupos se coordinan formando relaciones intergrupales.

Metas del Comportamiento Organizacional. Las cuatro metas que hace mención Newstrom (2011) son:

- a) *Describir*, es la forma en que las personas se comunican o comportan en una situación determinada;
- b) *Entender*, cuales son las razones por las cuales se comportan las personas de cierta manera;
- c) *Predecir*, el administrador tendrá la capacidad de pronosticar que empleados serán proactivos y productivos y quienes no, tomando medidas de acción para prever o remediar actitudes negativas;
- y d) *Controlar*, la buena supervisión de las actividades de los empleados deberá dar mejores resultados, delegando pero no descuidando el monitoreo de los objetivos lleva al equipo de trabajo a sentirse guiado.

¿Qué es Comportamiento Organizacional? La definición que establece Miles, et al., (2010), es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene el individuo, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las mismas.

Es decir, se ocupa de estudiar lo que hacen las personas en las organizaciones y de cómo ese comportamiento afecta el desempeño de la institución, específicamente en el ámbito laboral haciendo énfasis con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de personal, productividad, desempeño humano y la administración.

El comportamiento es fácil de observar, el interpretar la conducta de un individuo puede llevar a predicciones equivocadas si se sigue la intuición, de tal forma que adaptar el estudio sistemático constituye un medio para efectuar pronósticos razonablemente exactos, atribuidos a causas y efectos, basados en evidencias científicas, es decir, en datos controlados y medidos. Por ello, para complementar el estudio sistemático la administración debe basarse en evidencias científicas disponibles, lo cuestionable aquí será como dice Jack Welch (ex director de GE) “el meollo, es saber cuándo seguir una corazonada”. La consecuencias de basarse en la intuición

empeoran por el hecho de que se tiende a sobrestimar la exactitud de lo que se cree que se sabe (Miles, et al., 2010).

Limitaciones del comportamiento organizacional. El clima organizacional en una organización presentará tarde o temprano limitaciones y problemas, existirán situaciones de conflictos y frustraciones de los empleados que no serán eliminados, pero si reducidos si se cuenta con un adecuado comportamiento organizacional. Un mejor comportamiento organizacional no resolverá el desempleo, no compensará deficiencias, no sustituirá la planeación o controles deficientes. Es sólo uno de muchos sistemas que operan dentro de un sistema social mayor.

Sesgo conductual, es un error suponer que el comportamiento organizacional es tan solo crear fuerzas de trabajo satisfechas, el sesgo conductual llega ser tan grande que daña a los empleados, así como a las organizaciones. Los empleados encontrarán excusas para sus fracasos más que asumir la responsabilidad de su progreso, faltándoles disciplina y respeto personal. La manipulación no ética de la gente, es una de las preocupaciones del comportamiento organizacional, donde, el conocimiento y técnicas se pueden utilizar para manipular a la gente en forma no ética, así como ayudarla a desarrollar su potencial. Los gerentes que se encuentran con poder deberán mantener alta la integridad ética y moral (Newstrom, 2011).

Si recordamos el tan mencionado “*iceberg Organizacional*” veremos en la figura 1, los aspectos visibles y superficiales que se observa en las organizaciones son consecuencias de su cultura, como edificios, colores, oficinas, políticas, reglamentos etc. Y en la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos, ahí ven y sienten los aspectos psicológicos de la cultura.

Fomentar una Cultura de Excelencia y Ética. Por su parte, la percepción de cultura organizacional que tienen Dess, Lumpkin y Eisner (2010), es como un medio de control para la organización y los líderes que desempeñan una función muy importante en su cambio y desarrollo, llegando a la excelencia concentrándose en las principales competencias y principios éticos rigurosos. Estos autores enfatizan que el efecto positivo o negativo en una organización depende principalmente del comportamiento del líder. Los gerentes y altos ejecutivos deben asumir la personalidad en el desarrollo y fortalecimiento del comportamiento ético de la organización, demostrando que dicho comportamiento es fundamental para la visión y misión, es decir, debe “predicar con el ejemplo”. Sugieren además, contar con métodos de integridad que motivan a mostrar compromiso personal y organizacional con la conducta ética, este modelo reúne los siguientes elementos: *Modelo de conducta*: el líder debe ser congruente en sus palabras y hechos, *Credos corporativos y códigos de conducta*: son mecanismo que contienen declaraciones de las normas y creencias, así como lineamientos para la toma de decisiones,

Políticas y procedimientos: deben ser formulados con cuidado porque son la guía del comportamiento de todos los empleados.

La Cultura Corporativa Orientada a las personas. La cultura corporativa o cultura empresarial llamada así por Marr y García (1997), es la capacidad de dirigir personas y no “cosas”. Desde la perspectiva del marco cultura de la empresa, significa que las personas se identifiquen con la empresa y con su espacio y con los valores de actuación. La cultura empresarial compromete a usar estilos de dirección y formas de comunicación, de diálogo o de solución de los problemas. La actuación de la personas dentro de la empresa, en función de la cultura empresarial, debe tener presente cual es el fin o proyecto de esa empresa y una vez asumido el proyecto a alcanzar, se plantea el diálogo y la necesidad de que todos contribuyan. Para que se dé lo anterior, debe estar bien definida la personalidad y capacidad del directivo, y revisar cual será la forma de dirigir y comunicar a las personas.

Marr y García (1997) agregan dos elementos o sentimientos básicos que genera la cultura organizacional en las relaciones interpersonales, la seguridad, es decir confianza, creen en la institución y en sus directivos y esto facilitará la coordinación entre personas. Reconocimiento es el otro elemento, por el esfuerzo personal y la contribución al proyecto conjunto, además de ser evidente la aportación individual, permitiendo una ventaja competitiva. Una cultura corporativa que se orienta a las personas, busca básicamente motivar a la misma a través de la integración en el proyecto comprometiéndola con el mismo. Se intenta desarrollar un espacio común para el grupo de personas de la empresa que, a través de una participación responsable y asumiendo riesgos, permita crear e innovar.

La cultura laboral en la actualidad de México. La Nueva Cultura Laboral que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2012) establece, es un proceso continuo de armonización de las relaciones de trabajo para asegurar la permanencia y el desarrollo de las fuentes de empleo.

1. El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente que debe ser respetado y protegido por la sociedad.

2. El fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona de quien lo ejecuta, lo cual determina su primacía sobre las cosas, sistemas económicos y administrativos.

3. El trabajo, además de ser el medio legítimo de manutención del ser humano y su familia, debe ser también el medio de desarrollo integral de la persona.

4. El trabajo es fuente de derechos y obligaciones. Los derechos deben ser respetados y promovidos. Las obligaciones deben ser cumplidas con espíritu de responsabilidad y autoexigencia.

5. El lugar mayoritario del trabajo en la actualidad es la empresa, donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas, no se podría existir sin ello. La solidaridad entre sus integrantes y su decidida participación favorecen la productividad. La clave para avanzar en la productividad y la calidad para la competitividad radica sobre todo en la coordinación de los sectores productivos.

6. Para poder elevar el nivel de vida de la sociedad es necesaria la productividad, que es un proceso en el que intervienen numerosos factores, y que debe permitir una remuneración mejor a las personas que intervienen para lograrla. El trabajo que genera desarrollo es garantía de paz social.

7. Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica general del país y de las empresas en particular.

8. Se vive en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos para adoptar una nueva cultura laboral que permita alcanzar el pleno empleo con productividad y calidad para la competitividad.

9. La Nueva Cultura Laboral mexicana debe tener como sustento fundamental el diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales y los directivos empresariales. Invariablemente se buscará que dicha cultura se oriente a la creación y permanencia de las empresas, a la conservación y promoción del empleo, al aumento de la rentabilidad, a la justa distribución de las utilidades y a la lucha contra la corrupción de líderes sindicales y empresarios.

10. El problema clave de la ética social en el que deben contribuir conjuntamente en su solución organismos empresariales, sindicatos y gobierno, es el de la justa remuneración de todos los factores de la producción, procurando ante todo que se den las condiciones favorables para la generación de empleo digno y productivo (STPS, 2012).

Beneficios de la nueva cultura laboral.

Mayor participación en los mercados.

Mejor medio ambiente.

Empleos mejor remunerados.

Mejora continua de productos y servicios.

Mayor rentabilidad de las empresas.

Mejores condiciones de trabajo.

Clima Organizacional = ó ≠ Cultura Organizacional. Al inicio del marco teórico, se comentó que Clima organizacional y Comportamiento organizacional parecen lo mismo, y Chiavenato (2001) aclara ambos conceptos:

Clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra sus necesidades (Chiavenato, 2001). Como la adaptación a pertenecer a un grupo social y de la autorrealización son satisfacciones necesarias y dependen particularmente de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para los gerentes o administradores comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

Por su parte, la cultura organizacional representa la informalidad, lo no escrito, lo que está orientado al “día-día” de la organizaciones, es un conjunto de hábitos y creencias ya establecidas que son compartidos por todos los miembros. Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización (Chiavenato, 2001).

Hay mucho que hacer en México, las áreas de oportunidad siempre existirán, el problema es que no siempre permean los cambios culturales, desde los estilos de liderazgo administrativos hasta los niveles operativos. Un paso significativo será empezar a erradicar la falta de ética, impuntualidad, improvisaciones. Hay que mirar al futuro planificando con estrategias innovadoras (Ascary y Peña, 2012)

Actitudes hacia el trabajo. Existen muchas actitudes, pero el comportamiento organizacional demanda un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son consideradas positivas o negativas por los empleados acerca de aspectos del ambiente laboral. Miles et al., (2010) menciona 4 actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional y compromiso del empleado.

El bienestar laboral, tema mencionado en los antecedentes, se encuentra estrechamente ligado a la *satisfacción laboral*, en ese sentido se puede decir que el bienestar laboral la motiva, ese sentimiento positivo vinculado a un puesto de trabajo es lo que se conoce como satisfacción laboral. Ésta es provocada en gran medida por el *involucramiento en el trabajo*, es decir, cuando el empleado se siente muy identificado e interesado con las actividades que realiza y considera que su puesto de trabajo y su desempeño son importantes.

Las dos actitudes mencionadas conducen al *compromiso organizacional* que el empleado siente hacia una organización en particular, participando en el cumplimiento de metas y deseando continuar laborando en ella (Miles et al., 2010).

El *apoyo organizacional* es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar, perciben ese apoyo cuando las recompensas son justas, toman decisiones y sus jefes directos o supervisores les ofrecen apoyo, estos empleados con alto nivel de percepción de apoyo laboral son menos impuntuales y con actitud de servicio. El otro concepto es *compromiso del empleado*, definido como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo que el individuo muestra hacia el trabajo que realiza, los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, además de una conexión con su empresa, poniendo energía y atención en sus actividades (Miles, et al., 2010).

Funciones de la Comunicación. La comunicación favorece la motivación porque aclara a los empleados lo que deben hacer, que tan bien los están haciendo y como podrían mejorarlo para tener un mejor rendimiento. Se requiere de la comunicación para definir metas específicas y retroalimentar su progreso, que estimula la motivación. La comunicación que existe dentro de una organización es el medio fundamental por lo cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción, pero su principal función consiste en facilitar la toma de decisiones. Proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas (Miles, et al., 2010).

Liderazgo para el futuro: Tutoría. El mentor es un empleado de alto nivel que apoya a un empleado con menos experiencia. Los mentores exitosos son buenos maestros; muestran sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los empleados, cumpliendo objetivos tanto profesionales como psicológicos.

Las relaciones informales de tutoría se desarrollan cuando el líder identifica a un empleado que tiene potencial, pero no cuenta con experiencia; esto funciona poniéndolo a prueba con una tarea difícil y si tiene un resultado aceptable, el tutor procede a enseñarle cómo funciona realmente en esa organización.

Relaciones interpersonales en el trabajo. La satisfacción laboral se mantiene viva gracias a las buenas y cordiales relaciones interpersonales que existen en el lugar de trabajo; el establecer las buenas relaciones en el trabajo también aumenta el sentido de pertenencia y compromiso, fomentando la lealtad con la institución.

A continuación se enlistan algunas conductas que ayudan a desarrollar y fomentar buenas relaciones laborales:

- Ser digno de confianza
- Tratar a los colegas con respeto

- Cumplir las promesas
- Resolver conflictos, estar abierto al diálogo
- Invertir tiempo con los colegas
- Usar el sentido común, ser discreto(a) con las confidencias

El impacto del Burnout en el trabajo. El burnout es un síndrome psicológico en el que se presentan estresores interpersonales endémicos en el lugar de trabajo, las tres dimensiones claves son los sentimientos de: agotamiento, cinismo y desapego por el trabajo, además de frustración por falta de logros.

El burnout ha sido relacionado con diversas formas negativas de manifestaciones hacia el trabajo, incluyendo insatisfacción laboral, bajo compromiso con la organización, absentismo, deseo de abandonar el trabajo y rotación de trabajo (Schaufeli y Enzmann 1998, citados en Maslach, 2009). Las personas que están experimentando burnout pueden tener un efecto negativo con sus compañeros de trabajo, ocasionando problemas interpersonales o inquietando las actividades laborales, incluso puede ser contagioso (Maslach, 2009).

El estudio de la literatura expuesto, ayudará a fortalecer la comprensión del tema y será de gran ayuda en el análisis de los resultados y en la exposición de las conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA

Como se citó en los antecedentes, el instrumento con el que contaba la Facultad de Organización Deportiva para conocer los indicadores de clima organizacional, carecían de contenido, por ello se dio a la tarea de diseñar un instrumento que cumpliera con las expectativas de FOD. El instrumento de medición encontrado se adaptará con términos y costumbres de FOD, generando un esquema propio para diagnosticar el clima organizacional.

Diseño de la investigación

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio de este proyecto, ésta es una investigación con enfoque cuantitativo porque utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis con base en medición numérica; es del tipo no experimental porque no se manipulan las variables, sólo se observarán los fenómenos y transversal porque los datos se recolectan en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El instrumento de medición fue adaptado a las necesidades propias de la FOD, se utilizó en la investigación sobre la perspectiva del talento humano del clima laboral de una institución universitaria (Alvarado, 2012).

Se utilizará una encuesta como instrumento de medición, la cual constará de 6 dimensiones con 49 preguntas divididas por variable, como sigue: Sobre mi Trabajo (12); Sobre las Condiciones de Trabajo (4); Sobre las Relaciones interpersonales en el trabajo (9), Sobre Liderazgo (12), Sobre la Institución-FOD (9) y Satisfacción en el trabajo (3).

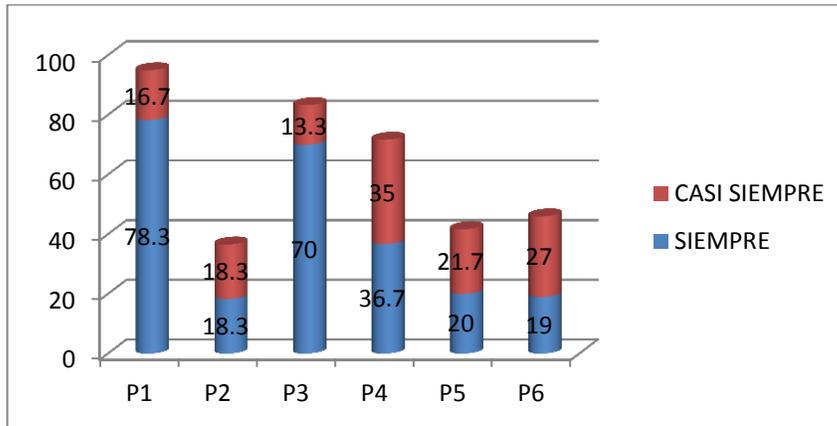
Cabe mencionar que se hará referencia de los ítems que muestren más relevancia, mismos que serán mostrados en las figuras de los datos arrojados en la estadística descriptiva (frecuencia). Al estimar el *Alpha de Cronbach* general de todo el instrumento el resultado fue de 0.852, se calculó además el *Alpha de Cronbach* de cada una de la dimensiones mencionadas resultando lo siguiente: Sobre mi Trabajo: 0.037, Sobre las Condiciones de Trabajo: 0.614, Sobre las Relaciones interpersonales en el trabajo: 0.852, Sobre Liderazgo: 0.899, Sobre la Institución-FOD: 0.822 y Satisfacción en el trabajo: 0.814; la muestra es pequeña, pero abarca una parte proporcional del universo, con el mencionado resultado se prueba que el instrumento es fiable. La muestra de la población corresponde a 70 empleados administrativos de la Facultad de Organización Deportiva (FOD) y se pretende encuestar al 100%. No se excluyeron ítems del primer segmento del instrumento a pesar de haber arrojado una *Alpha de Cronbach* bajo, esto debido a la inquietud de conocer el impacto de este factor en esta investigación, en futuras investigaciones se establecerán cambios al dicho instrumento.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se originaron tablas con estadística descriptiva de las seis dimensiones mencionadas en el diseño de la investigación, específicamente la frecuencia de cada uno de los ítems. Se logró aplicar 60 encuestas, consiguiendo el 85.7 % del padrón de empleados administrativos, permitiendo obtener información representativa y consistente. Es importante destacar que el **63.3%** de las personas que participaron tienen una antigüedad en esta institución no mayor a 5 años, lo cual muestra que poseen una experiencia razonable a partir de la cual pudieron generar opiniones concretas de su entorno laboral. Participaron 29 hombres (**48.3%**) y 31 mujeres (**51.7%**).

En la figura 1, se puede observar que como el empleado ya conoce bien sus funciones, tiene libertad de hacer su trabajo con diferentes métodos, logrando mejores o los mismos resultados. Para desempeñar mejor sus funciones el empleado administrativo de FOD considera prudente la capacitación para un mejor desarrollo. También considera justo su sueldo por las

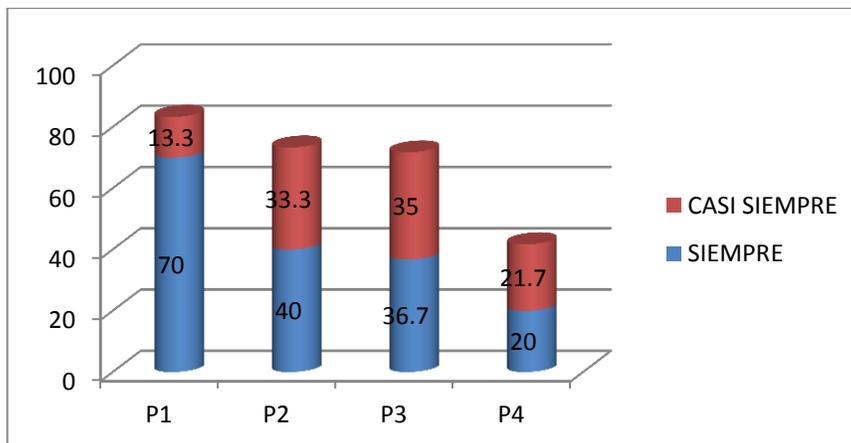
funciones que realiza. Los empleados, dadas sus funciones, consideran justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que reciben.



- P1= Están definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.
- P2= Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.
- P3= Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.
- P4= Los salarios de la institución están balanceados con las funciones que se realizan y su correspondiente sueldo.
- P5= Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.
- P6= Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

Figura 1. "Sobre mi Trabajo"
 Fuente: Elaboración propia.

Lo antes mencionado puede ser ratificado con los porcentajes de las barras P1 y P3 mostradas en la figura 1, en ellas se muestra que al 95% de los empleados les queda claro como realizar sus actividades y el 83% se encuentra conforme en el área designada. Más del 70% de los empleados administrativos de FOD mencionaron que cuentan con el equipo y la información necesaria para desempeñar su trabajo. Pero solo el 41.7% de los empleados manifiesta que la administración de FOD procura que en la institución se tomen en cuenta los aspectos físicos ambientales, tales como: ruido, temperatura, humedad, iluminación etc. (Figura 2, P4).

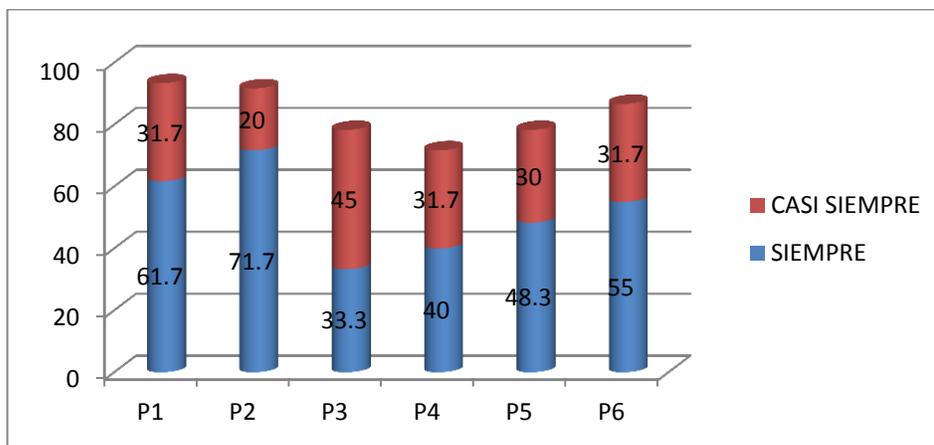


- P1= La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.**
- P2= Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.**
- P3= La información existente en mi departamento facilita el trabajo.**
- P4= En mi institución se toma en cuenta aspectos físico ambientales como: ruido, temperatura, humedad, iluminación, condiciones climáticas y ergonomía.**

Figura 2. “Sobre las condiciones de Trabajo”

Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 muestra que más del 90% de los empleados administrativos de FOD, saben qué responsabilidades tiene cada quien en su equipo de trabajo. De igual forma, los empleados mencionan que conocen bien las funciones de su jefe (P2 y P3) y que se trabaja en equipo (P5), también consideran que existe compañerismo para dar un mejor servicio (P6).

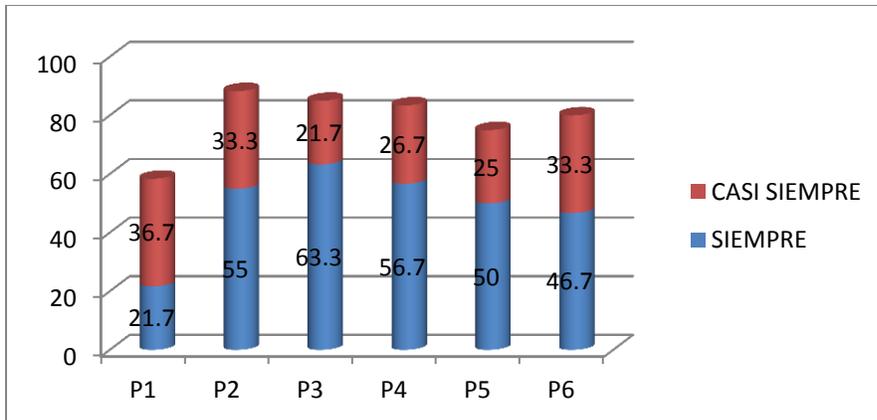


- P1= Conozco las responsabilidades y funciones de: Mis compañeros de trabajo en mi área o departamento.**
- P2= Conozco las responsabilidades y funciones de: Mi jefe.**
- P3= Conozco las responsabilidades y funciones de: Del personal de otras áreas o departamentos.**
- P4= La carga de su trabajo es equitativa (igual) con respecto a las de sus compañeros de área.**
- P5= Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.**
- P6= Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los usuarios.**

Figura 3. Sobre las Relaciones Interpersonales en el Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 indica que el adiestramiento y orientación recibida por parte de su jefe directo es considerada por el empleado como buena, además de que comunica de manera efectiva la forma de trabajar y de recibir retroalimentación.



P1= Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

P2= Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

P3= Mi jefe me orienta y me facilita el cumplimiento de mi trabajo.

P4= Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

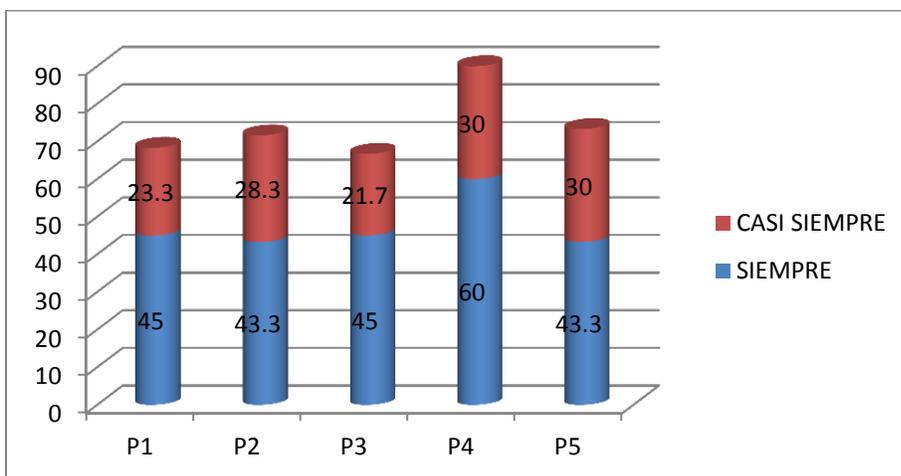
P5= Mi jefe me da retroalimentación (sugerencias) de mi desempeño.

P6= Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

Figura 4. Sobre Liderazgo
 Fuente: Elaboración propia.

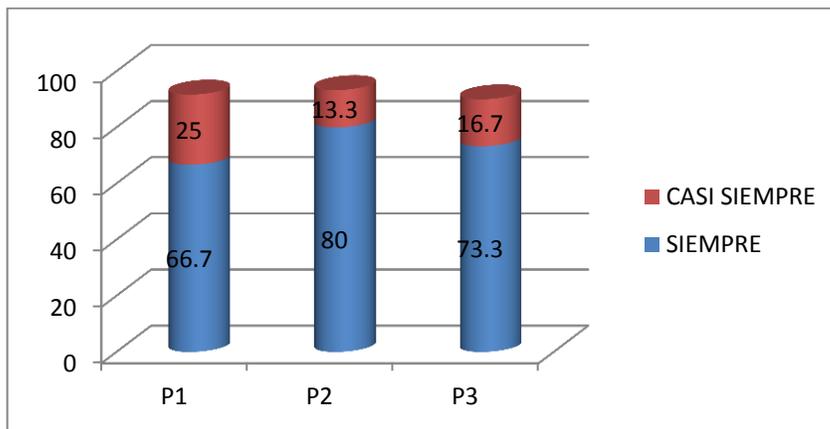
Sin embargo, la barra P1 de la figura 4 indica que solo el 58.4% de los empleados percibe que sus ideas y aportaciones para mejorar sus trabajo son tomadas en cuenta. El 90% de los empleados tiene un sentido de pertenecía hacia FOD, tal como lo muestra la barra P4 de la figura 5.

Los empleados aceptan que la dirección de FOD reconoce su trayectoria al momento de ser promovidos, considerando además, si merecen dicha promoción, lo que los hace sentirse incluidos, con responsabilidad compartida y recompensados por la institución.



- P1= Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.**
- P2= Las promociones se dan a quien se las merece.**
- P3= Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de FOD al posible candidato.**
- P4= La Dirección informa sus metas de tal forma que se genera una responsabilidad compartida e identificado como miembro de FOD.**
- P5= Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones a los logros (Premios, Distinciones, Acreditaciones) de FOD.**

Figura 5. Sobre la Organización
Fuente: Elaboración propia.



- P1= Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho. .**
- P2= Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.**
- P3= Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.**

Figura 6. Sobre Satisfacción en el Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

La figura 6, representa el grado de satisfacción del empleado y más del 90% de ellos se consideran siempre satisfechos de sus labores, les gusta su área de trabajo y recomendarían a alguien más para trabajar en FOD.

Ya revisados los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición y mostrados en las diferentes figuras, se procede a comentar las conclusiones.

CONCLUSIONES

La Universidad Autónoma de Nuevo León, ha establecido en su Visión y Misión 2012-2020 quince propósitos de trabajo institucional, en los cuales menciona esquemas de promoción del desarrollo profesional y personal de los miembros de la comunidad, y de fomento a la consolidación de un buen clima laboral. Lo anterior ha dado confianza a los empleados, de contar con un trabajo, no solo bien remunerado, sino un lugar donde también las prestaciones existen.

Mantener un clima y cultura organizacional óptima, es valioso para cualquier institución; este proyecto evaluó, como ya se mencionó, la percepción que tiene el empleado administrativo de la Facultad de Organización Deportiva con respecto a las siguientes dimensiones, de las que se concluye:

Sobre mi trabajo. Dadas sus funciones, los empleados, consideran justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que reciben, como se recordará, en los antecedentes se mencionó que a los empleados les atrae trabajar en FOD, aunque perciben un sueldo por ingresos propios al inicio (temporal), pero saben que a corto plazo podrán recibir los beneficios de ser contratados por la Universidad.

Sobres las condiciones de trabajo. La información y el equipo con el que cuenta el empleado administrativo de FOD para desempeñar su trabajo, son considerados por ellos como buenos y suficientes, facilitando sus labores.

Sobre las relaciones interpersonales. Los empleados de FOD parecen estar familiarizados, no solo con sus funciones, sino con las de su jefes y compañeros de área y demás áreas. Valoran el apoyo mutuo entre compañeros, con el objetivo de servir a los usuarios internos y externos, formando equipos de trabajo consolidados.

Sobre liderazgo. La comunicación suele ser buena y efectiva, existen indicaciones por parte del líder o jefe directo para el desempeño de sus funciones, algunos empleados consideran que sus ideas han sido de utilidad.

Sobre la organización FOD. Los directivos de FOD fomentan el sentido de pertenencia entre sus empleados administrativos. El empleado siente que son reconocidos sus esfuerzos, dándosele promoción o bien el cambio de categorías. La administración busca dentro de la

institución algún prospecto para cubrir una vacante antes de solicitar un externo al Departamento de Recursos Humanos.

Sobre satisfacción en el trabajo. En general, el empleado administrativo considera a FOD, un buen lugar para trabajar, sobre todo en el área donde él o ella se encuentra, incluso lo recomendarían, generando satisfacción laboral.

El empleado se siente a gusto en su área de trabajo, solo faltaría conocer si está dispuesto a cambiar de área y funciones, saliendo de su zona de confort. Existe un claro sentido de pertenencia de los empleados hacia la institución de la Facultad de Organización Deportiva (FOD). El plan de acción que ha empleado la administración de la FOD para conservar un buen clima organizacional ha funcionado, es importante seguir midiéndolo con este instrumento, se recomienda por lo menos dos veces al año, no deberá bajar la guardia en sus procedimientos, además de innovar algún estilo de administrar la permanencia de sus empleados administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M. (2012). Estudio diagnóstico sobre la perspectiva del talento humano del clima laboral a nivel departamental de una institución educativa universitaria. Tesis FAPSI – UANL.
- Ascary, A.A. y Peña, J.A. (2012). *El Psicólogo en la Cultura del Trabajo: rol transformador*, (1° ed.). México: Editorial Trillas.
- Calderón, G., Serna, H.M. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones, *Revista Deversitas: Perspectivas en Psicología*, 9 (2), 409-423.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A. (2010). *Administración estratégica*, (5ª ed.). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores. ISBN 978-607-15-0601-6.
- Genesi, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2011) Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Negotium*, 6 (18) 102-128.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (5ª ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Marr, R. y García, S. (1997). *La Dirección Corporativa De Los Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Revista Ciencia & Trabajo*. 32, 37-42.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Fjeldstad. O.D., Miles, G. & Lettl, C. (2010). Designing organizations to meet 21st century opportunities and challenges. *Organizational Dynamics*, 38(2), 93-103.
- Newstrom, J. (2011). *El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*, (13ª ed.). México: Mc Graw Hill, ISBN 978-607-15-0613-9.
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2012) Recuperado de:
http://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/03_dgra/cult_lab.html.