

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA.
SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.



Tesis:

Estudio Diagnóstico sobre la Perspectiva del Talento Humano del Clima Laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTA:

Lic. Marcela Alvarado Morales.

ASESORES:

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

M.P.L. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.

SEMESTRE ENERO-JUNIO-2012 MONTERREY, N.L. MEXICO.

**Estudio Diagnóstico sobre la Perspectiva del Talento Humano del Clima
Laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria.**

Aprobación del producto integrador:

M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.
Director del Producto integrador.

M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.
Sinodal.

Mtra. María Eugenia González García.
Sinodal.

Dr. Rubén Treviño Gámez
Sinodal.

Monterrey, Nuevo León, a _____ de _____ del 2012.

AGRADECIMIENTOS.

Primero que nada quiero darle las gracias a Dios por permitirme concluir este ciclo, por darme la oportunidad de adquirir nuevos aprendizajes, simplemente por permitirme amanecer cada día con salud.

A mi padre Francisco Javier quien fue el que me impulso a que yo hiciera esta maestría, mi fuerza para luchar por mis metas, por su gran amor y apoyo, a quien le debo todo lo que soy ahora.

A mi madre María Elena mi gran ejemplo a seguir, mi fuerza y lo mejor que tengo en mi vida, mi motivación a seguir luchando y superando, te amo mami.

A mis hermanos Beba y Paco que son mis mejores amigos, cómplices y compañeros, por motivarme a superarme en mi vida profesional y personal, así como el resto de mi familia.

A Daniel un apoyo incondicional le doy las gracias por su paciencia, apoyo, confianza y amor.

Igualmente quiero agradecerles a Ada, Caro, Mau y Juan, por su amistad, la cual sé que durara para el resto de la vida, le doy gracias a Dios por haberme permitido conocerlos.

Al Lic. Daniel Tovar Díaz por apoyarme, aconsejarme y motivarme a realizar esta maestría, así como a todos mis compañeros de la Dirección de Prensa.

A Lenin Arenas por su apoyo, guía y consejos que me fueron útiles para la elaboración de mi proyecto.

Al Dr. Eduardo Leal por su apoyo al ingresar a la Maestría, así como sus consejos que puse en práctica a lo largo de la Maestría.

Al Maestro Armando Peña por transmitir sus conocimientos a sus alumnos con paciencia y siempre dispuesto a dejar un aprendizaje en nosotros.

A mi asesor el Mtro. Álvaro por su enseñanza, apoyo y dedicación a lo largo de la elaboración de este proyecto.

*El tributo más grande que puedes brindarles a tus padres es todo lo que puedes
llegar a hacer con tu vida.*

Dedicado a mi padre.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	8
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	9
1.2 Justificación de la investigación.....	10
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	10
1.4 Objetivo general.	11
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.	13
2.1 <i>Antecedentes del clima laboral</i>	13
2.2 <i>Definición de clima laboral</i>	20
2.3 <i>Enfoques sobre el clima laboral</i>	23
2.4 <i>¿Qué se evalúa en un clima laboral? / Dimensiones</i>	32
2.5 <i>¿Con que instrumentos se evalúa, que mide y para que se evalúa el clima laboral?</i>	38
2.6 <i>¿Cómo se deben de presentar los resultados de clima laboral en las organizaciones? / Socialización de los resultados</i>	44
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.	49
3.1 Diseño	49
3.2 Hipótesis.....	49
3.3 Operacionalización de variables.....	49
3.4 Participantes.....	49
3.5 Escenario o ambiente.....	49
3.6 Instrumentos.....	50

3.7 Procedimiento.....	50
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	52
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.	95
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS.....	110

RESUMEN.

El presente estudio es una diagnosis de clima laboral nivel departamental de una institución educativa universitaria de calidad. Para ello se recurrió a un diseño metodológico ex post facto transversal descriptivo en donde el principal objetivo consistió en conocer la percepción de 45 empleados por medio de una herramienta de encuesta de clima laboral seccionada en dimensiones (espacio físico, motivación, identidad, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y capacitación). Tal aplicación permitió conocer tanto oportunidades como fortalezas de la institución a nivel cuantitativo y cualitativo. Por citar algunos resultados: El clima en general es aceptable, sin embargo existen algunas dimensiones como comunicación y capacitación que deben ser atendidas a la brevedad y con base a ciertos departamentos.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

Gestionar y desarrollar un proyecto de clima laboral en las organizaciones implica pulsar el sentir del talento humano en relación a una serie de procesos con los cuales convive diariamente, dentro de su organización por citar algunos están: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, espacio físico, motivación, identidad y capacitación.

Tal percepción tiene gran relevancia ya que permite conocer tanto fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización pero principalmente permite conocer la opinión del talento humano, brindándole a este último una oportunidad trascendental para el cambio, innovación y mejora continua de la organización.

El autor Baguer (2005) comparte que el clima laboral es “es el ambiente humano en el que se desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”.

Con base a lo anterior se puede interpretar que un buen clima laboral en una organización conlleva a percibir por parte del talento humano un sentimiento de bienestar, comodidad, prosperidad e inclusive un sentimiento de identidad y pertenencia, el cual impacta favorablemente en los procesos y estructuras organizacionales.

1.2 Justificación de la investigación.

Una de las razones primordiales al realizar un estudio sobre clima laboral se centra en conocer las percepciones de los empleados y la influencia de estos en procesos, proyectos, procedimientos, resultados o decisiones que impacten tanto a la estructura y funcionalidad de la organización.

El autor Bager Alcalá (2005) menciona que un proyecto de tales dimensiones contribuye con los siguientes aspectos:

1. Revela las demandas de los trabajadores.
2. Permite una clarificación sobre los problemas que llegan a surgir por malos entendidos o una deficiente comunicación.
3. Estimula la reflexión con base a la percepción que tienen tanto directivos como empleados.

Argumentar un estudio de clima laboral implica el gestionar y diseñar una metodología compleja y eficiente que contemple el sentir del talento humano en relación a su cotidianidad con procesos y estructuras laborales ya que a partir de ello se pueden establecer estrategias orientadas a la innovación o a la mejora continua.

Con base a lo anterior radica el interés de gestionar y desarrollar un proyecto y diagnóstico de clima laboral en la presente institución educativa universitaria.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

Partiendo del hecho que el clima laboral ofrece una panorámica real de las fortalezas y oportunidades recolectadas con base a la percepción o actitud del talento humano de la institución se establece el siguiente planteamiento de problema.

¿Cuál es la percepción del talento humano del clima laboral a nivel departamental de la institución universitaria?

Tal planteamiento permitirá pulsar esa percepción del talento humano y a través de la misma identificar el impacto favorable o desfavorable en dirección de variables o dimensiones a nivel explicativo y predictivo, tales variables son:

1. Espacio físico.
2. Motivación extrínseca.
3. Identidad.
4. Trabajo en equipo.
5. Comunicación departamental.
6. Capacitación.
7. Toma de decisiones departamentales.

Es importante mencionar que el diagnóstico de clima laboral que se establece en el presente estudio al margen de lo citado con las dimensiones, es una propuesta que contribuirá a futuras toma de decisiones pero cimentadas en un diagnóstico adecuado que incluye la percepción del individuo en relación a su trabajo, desempeño y satisfacción.

1.4 Objetivo general.

Conocer la perspectiva del talento humano de una institución educativa universitaria en relación al clima laboral tanto a nivel general como departamental y a través del mismo ofrecer recomendaciones orientadas a la mejora continua y toma de decisiones.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

1.5.1 Conocer la tendencia del clima laboral a nivel general incluyendo los tres departamentos.

1.5.2 Identificar la tendencia del clima laboral a nivel general con base a cada departamento.

1.5.3 Conocer la tendencia de cada dimensión evaluada a nivel general (incluye tres departamentos).

1.5.4 Identificar con base a cada indicativo su tendencia general (incluye tres departamentos).

1.5.5 Conocer con base a cada departamento su tendencia por indicativo.

1.5.6 Conocer oportunidades y fortalezas a nivel cualitativo con base a cada departamento.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes del clima laboral.

Al hablar de clima en el lenguaje coloquial el Diccionario de la Real Academia Española (2011) la define como el conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan a una región, es decir todos los elementos meteorológicos que causan en el sujeto una alteración o modificación en cuanto a su comportamiento; es referirse a las clasificaciones de los rasgos atmosféricos que son parte de la naturaleza, tales como la lluvia, la temperatura, el viento, entre otros, que poseen patrones en una determinada zona. En cuanto al campo organizacional el concepto de clima es retomado para hacer referencia al conjunto de prácticas y procedimientos dentro de la organización.

El tomar el concepto de clima en el ámbito laboral fue implementado como una metáfora para ilustrar y explicar lo propio del clima organizacional; autores como Ekvall (1987), Guion (1973), Payen & Pugh (1976) han hecho uso de esta herramienta literaria para abordar el clima dentro de una organización. Schneider (1975) al trabajar con el clima laboral no solo valora las variables que se relacionan entre sí dentro del clima, sino, que a través de ellas considera que se puede tener un conjunto de datos que objetivamente se pueden medir y que permiten describir las condiciones promedio de un determinado tiempo.

Autores como Forehand y Gilmer (1964) al abordar el clima laboral toman en cuenta las características que describen una organización, las cuales: distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones, en este último punto es entonces que el clima como variable dentro de un contexto dado, influye directa e indirectamente en la estructura donde se ubican a los sujetos (empleados) como propios de este órgano y que tendrán efectos en la percepción que estos tienen hacia la organización y sus iguales. Para Segredo (2011), el evaluar el clima en una organización va más allá de la simple

percepción que el sujeto tiene en cuanto a la temperatura ambiental, evalúa su percepción y opinión en cuanto a la autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura.

Al concebir al sujeto como un ser social lo hace elemento de un sistema en el cual las interacciones constantes con las reglas, sus iguales, las normas y las leyes, lo hacen cumplir un rol determinado en función del contexto donde se desenvuelve, siendo estos contextos diversos en cuanto a su estructura, metas, valores, cultura e ideología, llevando al sujeto a tener una diversidad de percepciones que si bien bifurcadas en base a las de sus iguales y superiores, tienen que ser cumplidas implícitamente al asumir el rol establecido dentro de la organización.

De acuerdo a Segredo, A (2011) la evolución del estudio del clima laboral tiene dentro de su historia los trabajos de diversos autores que se destacan a nivel mundial como Lewin, Lippert y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996) Likert (1999) y Goncalves (2001).

Para comprender el clima laboral es necesario comprender que el rol que juega el sujeto dentro de la organización está influenciado por la configuración de su estructura, una estructura que posee una historia y que se ha ido desarrollando a lo largo de su vida, debido a las interacciones sociales, el nivel de preparación académico, los valores, el ambiente en el que creció, entre otros que dan una particularidad del pensamiento a cada sujeto, esta ideología es retomada en los trabajos de Tolman (1932) sobre la conducta propositiva, la cual asume que el sujeto crea mapas cognitivos individuales del ambiente en el que se encuentra, si bien subjetivo, será relevante para la conducta y un claro factor determinante dentro del concepto de clima laboral, por lo tanto, el clima será percibido dependiendo de la interpretación que cada uno de los sujetos asuma al valorarlo en base a su cognición.

Una vez entendido al sujeto como ente individual, el tomar la interacción del sujeto con el ambiente propició la aparición de la psicología social, donde uno de sus máximos exponentes llamado Kurt Lewin (1890 – 1947) que maneja los conceptos de la psicología en la dinámica de los grupos, investigación acción, teoría de campo y administración de sensibilidad, siendo este autor de los primeros psicólogos en llevar los problemas cotidianos del comportamiento humano al contexto de experimentos controlados. La influencia de las ciencias sociales de este autor lo llevó hasta la aplicación dentro de las organizaciones contemporáneas como en los principios de autodirección de grupos que fueron desarrollados bajo su supervisión y análisis en la década de los treinta en Estados Unidos junto con Alex Bavelas (1920), quien bajo sus recomendaciones favoreció el establecimiento de una línea de investigación en los procesos grupales en la organización. (Lacouture, G. 1996). Los trabajos de Lewin, abordan desde una perspectiva antropológica hasta la aplicación dentro de las organizaciones que junto con Lippitt y White (1939), realizaron estudios sobre los estilos de liderazgo grupal, introduciendo aquí el término clima como un vínculo entre la persona y el ambiente.

En específico, al tener al sujeto y su ambiente, el vínculo que forman esta influenciado - para el autor Murray (1938), citado en Schultz, D. & Schultz, S. (2009) - por fuerzas internas y externas, las cuales son necesidades (tendencias auto directivas de la personalidad) y presiones (controles situacionales externos). Con esto, Murray sostenía que las necesidades y el entorno moldean la personalidad, por lo tanto cada individuo es único, pero existen similitudes entre las personalidades de todos, es entonces que su teoría le da un peso significativo al entorno del sujeto junto con sus características y necesidades ya que estas determinarían el comportamiento del sujeto en un entorno específico; para este autor las necesidades son la tendencia general a comportarse de una determinada manera que en un momento dado son acompañadas por muchos otros factores.

En definitiva, las necesidades que lleva a presentar el sujeto se encuentran en dos niveles:

- a) Necesidades primarias: (alimento, agua, entre otros).
- b) Necesidades secundarias: (relaciones sociales, cuestiones económicas, laborales, entre otros).

En el campo laboral un elemento primordial que se retoma de Murray (1938) dentro de las relaciones de la organización y que influye al valorar el clima es la motivación, la cual influye al realizar una tarea determinada por parte del empleado y que es afectada por las actitudes de cada uno de sus directivos o iguales, estas actitudes son creadas por las mismas actitudes de los demás que influyen en ellas y pueden modificarse favorable o desfavorablemente, siendo para Mesonero (1995) el peso de las actitudes de los demás la fuerza motivadora que serán el motor para desarrollar necesidades de logro, afiliación y comunicación que explican las conductas sociales y determinan los tipos de organización.

Un factor que se considera en el clima laboral es el que indica Chris Argyris (1958) - psicólogo y profesor de Harvard que es considerado uno de los más grandes autores en el tema de la disciplina en el desarrollo organizacional-. Bajo su idea de aprendizaje organizacional propone que es posible un cambio dentro de la organización gracias al concepto de organización inteligente, en donde una empresa es capaz de enfrentar de manera proactiva el proceso de cambio, no obstante, para realizar este cambio y concebirse como organización inteligente, es necesario encontrarse en un clima laboral estable, pues para hacer posible el cambio efectivo es necesario recurrir a la estructura de la organización, su sistema de control y el impacto sobre los individuos, es decir el ambiente general que posee la organización. Este mismo autor propone como factores primarios del clima los aspectos sociológicos y psicológicos en el análisis del desempeño de las organizaciones, donde la poca o nula correspondencia entre individuo y organización desencadena un grave problema

en el desarrollo de la organización y por ende un mal clima laboral. Para Sescovich (2009) la mala interacción de los elementos que están dentro de la organización viene a crear barreras y limitantes para hacer posible una estabilidad o armonía y cambio pues la cultura arraigada de la organización se encuentra en un nivel profundo del cual no le permite ser modificada, por lo tanto en la dirección del cambio y establecimiento de un buen clima, la organización debe de ser capaz de cambiar las actividades orientadas hacia el interior y hacia el exterior, además de realizar modificaciones orientadas al éxito psicológico como el cambio en el comportamiento gerencial a través de una adecuada capacitación, lograr que todos los empleados participen en el control de la gestión y fomentar los procesos generalizados de auto evaluación.

El papel que juega el clima laboral en el modelo de Argyris (1958) es el lienzo donde el sujeto llevara a cabo su autorrealización cuya satisfacción está lejos de alcanzarse en los modelos organizacionales de hoy en día, es decir los cambios de autorrealización del individuo no interaccionan con la forma que se manejan las empresas y otras organizaciones, dando como resultado un pobre desarrollo y una operación muy por debajo del potencial del empleado.

En 1960 Gellerman introdujo el término clima en la psicología organizacional e industrial en el cual retoma los conceptos de personalidad o carácter de la organización, donde las metas y las tácticas de los individuos manifiestan las actitudes que se han de considerar determinantes del clima. La relación del sujeto dentro del clima organizacional está sustentada en la teoría de la motivación final de Gellerman (1960) pues toda persona está motivada a ser la persona que piensa que debe ser, y la motivación final es hacer que el concepto sea real; el sujeto que plantea este autor lo plasma como un ser que realiza sus acciones, conductas y pensamientos en función de los ideales que se ha planteado. Este tipo de sujetos dentro de la organización se proponen una meta a alcanzar y que durante su desarrollo demandan ser tratados como individuos valiosos y convertirse en términos de Maslow (2005), en personas que

son capaces de ser; con individualidad de pensamiento y de libre albedrío que crean un clima constituido por un sinnúmero de percepciones las cuales pueden ser objetivas o subjetivas para cada individuo.

Años más tarde la publicación de *The Organizational Climate of Schools* por Halpin y Croft, (1963) vienen a concretar los estudios sobre clima organizacional, donde a partir de esto se tiene una visión más clara sobre las variables que van implícitas en el clima laboral, las herramientas de evaluación, beneficios, y los posibles escenarios en los que puede terminar una organización si no se evalúa y da una propuesta de cambio al clima organizacional.

Tiempo después en 1970 Halpin y Croft identifican cinco propiedades a evaluar dentro del clima organizacional las cuales son:

- 1- Solidaridad: los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.
- 2- Consideración: los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.
- 3- Producción: es la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
- 4- Intimidad: se refiere a disfrutar las relaciones amistosas que se dan en toda la organización.
- 5- Confianza: cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

En otros estudios más destacados sobre el estudio de clima laboral, se encuentra el autor, Rensis Likert (1967), conocido por la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos. Para Chiavenato (2005) es uno de los autores que nos ofrece una de las teorías más completas por su nivel de explicación y de extrapolación; su teoría nos permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se

estudian y que permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se percibe.

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1967) sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, que para los trabajadores lo que cuenta es la forma en cómo ven las cosas y no la realidad objetiva. Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Para este mismo autor existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que condicionan su clima como las variables causales, intermedias y finales.

Al tratar el clima, Likert (1967) propone que la interrelación de las variables se da en dos posibles escenarios en donde el clima fluctúa desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo.

Autores contemporáneos en el tema de clima organizacional tales como Goncalves (2000) proporcionan una retroinformación de los procesos que permiten abordar el comportamiento organizacional, para partir de ello poder establecer cambios en el comportamiento y actitudes de los sujetos pertenecientes a una organización, la relevancia al elemento clima es como variable manifiesta en el comportamiento de los miembros teniendo así sus niveles específicos de motivación y rendimiento. Para Marchant (2007) el clima organizacional permite llevar a cabo estrategias específicas para la mejora de los sistemas, procesos productivos, la comunicación, entre otros.

Se puede concluir que la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad” (Brunet, 1992).

Para Maisch (2009) el porqué del abordar los antecedentes de estudios de clima organizacional es para comprender como las organizaciones cada vez se dan cuenta de la necesidad de medir los procesos que actualmente grupos de consultores establecen como parte del *know how* (*saber hacer*), medidas de evaluación del clima organizacional.

2.2 Definición de clima laboral.

El dar una definición concreta del constructo clima laboral es retomar las diversas características percibidas por cada autor dentro de una organización tomando en cuenta sus experiencias, vivencias, representaciones e interpretaciones que ha tenido a lo largo de su vida en el campo laboral.

Cronológicamente las definiciones más relevantes de clima laboral por diversos autores son:

- Hellrieger & Slocum (1974) conceptualiza el clima organizacional como “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas que pueden ser inducidos por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.
- Schneider (1975) define el termino clima como “un concepto metafórico derivado de la meteorología que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima

de un lugar o región al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”.

- Weinert (1985), considera que “el clima organizacional hace referencia a las características estructurales y procesales de una organización, siendo el objetivo de los cuestionarios construidos para estimación, el de recoger la percepción objetiva que tienen los sujetos acerca del grado en que dichos aspectos están presentes o ausentes en una organización”.
- Para Ekvall (1987), el clima organizacional es “un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de sus propias percepciones, individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo”.
- Koys & De Cotiis (1991), señala que “el clima psicológico y organizacional son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización”.
- Dessler (1993), - representante también del enfoque de síntesis -, proporciona la siguiente definición “ el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.
- Butcher, (1994), “el clima organizacional suele definirse como la percepción objetiva que tienen los miembros de una organización de las practicas, acontecimientos, procesos y tipos de conductas esperados y reforzados dentro de ella “.

- Goncalves (1997), lo define como un “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”.
- Martín (1999), señala que el clima es el “resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante”.
- Rodríguez (2004), relaciona “el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización, a diferencia de otros conceptos que están refiriéndose a procesos específicos”.
- Según Chiavenato (2005), clima es “el medio interno de la organización, la atmosfera psicológica y característica que existe en cada organización, constituido por un ambiente humano, no pudiendo ser tocado o visualizado, más si percibido por sus miembros”.
- Méndez (2006), define al clima como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura de la organización que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.
- Los autores Cárdenas, Arcinegas, & Barrera (2009), retomando a otros autores complementan la conceptualización de clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales y de las interacción entre características personales y

organizacionales que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización”.

- Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009), definen el clima organizacional como “la búsqueda del bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no solo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización”.
- Para Segredo, (2011), el clima organizacional resulta ser “un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones”.

El llegar a una definición exacta a través de un consenso en todos los autores que abordan el clima laboral se vuelve utópico ya que las experiencias y percepciones de cada autor son diversas, no obstante la esencia del clima laboral para los autores resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para la mejora continua puesto que en ello recae la supervivencia y la vigencia de ésta.

2.3 Enfoques sobre el clima laboral.

El amplio concepto de clima laboral permite su abordaje desde una gama de modelos según sea la demanda o lo requerido a evaluar, pues a lo largo del tiempo han existido diversos enfoques que han cumplido satisfactoriamente con los objetivos.

Las teorías planteadas sobre clima usan los atributos de la estructura propia de la organización, los constructos subjetivos del ambiente y las dimensiones sociales de la organización como la confianza, apoyo mutuo, autonomía individual los aspectos emocionales, las reglas, equidad entre otros, para poder llevar a cabo un abordaje específico al momento de evaluar el clima (Blanch, Espuny, Gala & Artiles, 2003).

El presentar el clima laboral desde diferentes enfoques permiten ver el clima como una variable que influye en la productividad, rendimiento, ausentismo, confianza, entre otros, en los empleados de una organización, por lo tanto es importante la evaluación pertinente y adecuada del clima para buscar una armonía y mejora continua.

En los trabajos encontrados sobre clima organizacional se encuentran tres enfoques: *a) Estructuralista, b) Subjetivo y, c) de Síntesis*, en los cuales se puede ubicar los trabajos realizados por diversos autores; los enfoques describen cómo el sujeto se desarrolla en un ambiente dado y este influye en su comportamiento y/o percepción, por lo tanto la configuración de la percepción del sujeto está influenciada por distintos componentes claves de la organización.

a) Enfoque Estructuralista.

Para el abordaje del clima laboral los autores Forehand y Gilmer (1964) retoman las características permanentes que distinguen y diferencian una organización de otra, del cómo se encuentra constituida la organización, sus cimientos, cultura e identidad que influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. El conjunto de elementos de este enfoque como la atmósfera, el comportamiento social, ecología, entorno, campo, ambiente moral y medio situacional, se les complementará con los aspectos psicológicos del medio ambiente interno para a partir de ello tener el amplio panorama del clima laboral.

Para los estructuralistas el clima tiene su génesis a partir de las evaluaciones objetivas del contexto, del área de trabajo, el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, la jerarquía, tecnología y el cómo se da la regulación del comportamiento individual. Este enfoque no niega la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de los sucesos organizacionales, más bien se centra en los factores de naturaleza objetiva.

b) Enfoque Subjetivo.

Representado por los autores Halpin y Croft (1963) que interpretan el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización a través de la percepción que este tiene en cuanto a su función e interacción dentro de esta”.

Otro modelo como el de los sistemas de organización de Likert (1968) considera el abordar el clima desde la causa y el efecto de la naturaleza específica de cada organización; el modelo toma tres tipos de variables para abordar e clima dentro de la organización:

- Variables causales: son aquellas que son sensibles ante las modificaciones que se dan dentro de la organización, este tipo de variables poseen dos tipos de características particulares: 1) es que puede ser modificadas por cualesquier miembro de la organización, 2) son propias de la tercera ley del movimiento de Newton (1624-1727) la cual establece una reacción en base a una acción que se lleva acabo y por ende provoca una modificación que puede influir directa o indirectamente en otras variables.
- Variables intermedias: se refiere a la relación de las subjetividades que se da en la relación entre los estímulos y las respuestas, es decir el estado interno de una empresa como lo son la comunicación, las actitudes, aptitudes, motivaciones, estilos de liderazgo, manejo de conflicto, entre otros.

- Variables finales: son el producto final de las dos variables antes mencionadas; las variables finales reflejan los resultados propios de la organización, por mencionar algunos ejemplos tenemos la rentabilidad, las ganancias y pérdidas, entre otros.

Junto con el modelo de "alfileres de unión" Likert (1968), diferencia las relaciones dentro de la organización en base a la percepción de los gerentes enfocada a siete dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

La evaluación sobre estas dimensiones proporciona una visión de cómo la organización se encuentra en función del clima laboral; Likert (1968), sitúa la organización en cuatro tipos de sistemas, siendo este un perfil estereotípico para cada uno:

- 1.- Sistema Autoritario – Coercitivo.
- 2.- Sistema Autoritario – Benévolo.
- 3.- Sistema Consultivo.
- 4.- Sistema Participativo.

c) Enfoque de Síntesis.

Este enfoque es el más reciente en cuanto a la descripción desde el punto de vista estructural y subjetivo teniendo como principales autores a Litwin y Stringer (1967) pues para ellos el clima es el efecto subjetivo percibido de un sistema que dan pie al estilo informal de las administraciones y de otros factores ambientales que influyen sobre las actividades como las creencias, valores, y la motivación de aquellos que trabajan en una organización dada.

El enfoque de síntesis es la estructura de intervención y cambio de clima planteado por Brunet (1987) el cual incluye variables como la estructura, relaciones de la interacción social y el proceso de organización.

El modelo de este autor se lleva a cabo en cuatro etapas:

Etapa 1: se inicia con los cambios propios de los aspectos conductuales de los sujetos en la interacción social.

Etapa 2: análisis de información a partir de los resultados obtenidos en el estudio de clima donde posteriormente se establecen cambios ajustes y mejoras

Etapa 3: se realiza una evaluación de la implementación de los cambios, ajustes y mejoras que se llevaran a cabo posterior a la primera evaluación.

Etapa 4: se formalizan los cambios y se establecen para poder mantenerlos y lograr un desarrollo organizacional.

Este modelo semejante al desarrollo organizacional, establece que se debe de conocer el clima para poder intervenirlo y realizar un seguimiento y poder proponer mejoras y obtener nuevas conductas.

Para Cárdenas & Villamizar, (2008) otro modelo para medir el clima laboral es el PMCO (Medición Para el Clima Organizacional) (Figura 1.1) que tiene como característica principal concebir el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales. Por lo tanto según Hergenhahn (2008), el pensamiento y la conducta están influenciadas por el ambiente que rodea a los sujetos y donde las diferencias entre cada uno de ellos establecerá un papel importante en la determinación del clima.

Para Goncalves (2000) el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, según este modelo, en la intervención del clima organizacional se debe tener en cuenta la valoración de las percepciones de los

individuos, a través de sus comportamientos, y de las propiedades de la estructura organizacional. El modelo PMCO interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y la dinámica de la organización, para plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a la dificultades ya que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo que para Toro (2001) están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Los niveles del modelo PMCO se centran en tres dimensiones del contexto, nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional. Dicho modelo en su metodología, toma al trabajador como la organización a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo.

El modelo se lleva a cabo en cinco fases. (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009):

Fase 1: comprende el diagnóstico y la identificación de los elementos que causan un efecto sobre el clima.

Fase 2: en esta fase se lleva a cabo el proceso de sensibilización de los sujetos a través de la difusión de los resultados de la evaluación. Proyectando los conflictos de la organización a nivel grupal e individual.

Fase 3: esta fase comprende el actuar por parte de la organización y el consultor para la elaboración e implementación de un plan de intervención que comprenda el autoconocimiento y una relación con una actitud positiva a nivel individual y grupal que involucre un abordaje en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel

organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

Fase 4: se lleva a cabo la ejecución de plan de intervención propuesto por la organización y el consultor.

Fase 5: se evalúa los éxitos obtenidos en cuanto a la implementación del plan de intervención teniendo como focos los beneficios a nivel individual y grupal así como las áreas que no hayan presentado un óptimo resultado.



Figura 1.1- Modelo de intervención PMCO (Cárdenas & Villamizar, 2008).

Martín (1999) diseña un modelo de clima de trabajo (Figura 1.2), el cual se creó para comprender el clima dentro de una institución educativa el cual contempla las siguientes dimensiones:

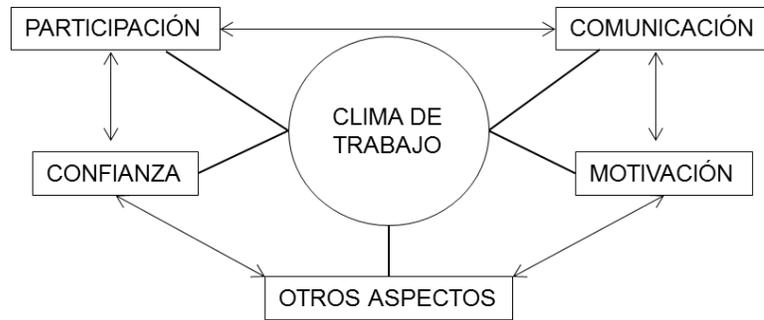


Figura 1.2 Modelo de Clima de Trabajo en el ámbito educativo (Martín, 1999).

El modelo de Martín (1999), promueve la elaboración de un cuestionario que contempla las siguientes variables:

1. Comunicación:
 - Transferencia de información.
 - Rapidez / agilidad.
 - Respeto.
 - Aceptación.
 - Normas.
 - Espacios y horarios.
 - Ocultar información.

2. Motivación:
 - Satisfacción.
 - Reconocimiento.
 - Prestigio.
 - Autonomía.

3. Confianza:
 - Seguridad.
 - Sinceridad.

4. Participación:

- En las actividades.
- Órganos colegiados.
- El profesorado propicia la participación.
- Grupos formales e informales.
- Equipos y reuniones de trabajo.
- Coordinación.

A groso modo para considerar un óptimo clima dentro de una organización educativa se debe considerar las siguientes clasificaciones Martin (1999):

- a) Clima participativo.
- b) Clima de comunicación.
- c) Clima comprometido.
- d) Clima abierto.
- e) Clima de confianza.
- f) Clima enriquecedor.
- g) Clima innovador.
- h) Clima transformador.

Resumiendo los aspectos comunes de los tres enfoques, el clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

2.4 ¿Qué se evalúa en un clima laboral? / Dimensiones.

Evaluar el clima laboral es de uso relevante para las organizaciones ya que es considerado como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que lo integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente suscita contradicciones en consecuencia a la organización. (Noriega & Pría, 2011).

Para el autor Likert (1968) los puntos clave para llevar a cabo la evaluación del clima dentro de una organización hacen concebir ocho dimensiones indispensables:

1. Liderazgo: es entendida como la cualidad que poseen los grupos o personas capaces de llevar a cabo una dirección idónea para los iguales y subordinados. El liderazgo como dimensión, va en comprender que el sujeto dentro de una organización responde al como los directivos van forjando y diseñando el flujo del sistema interno de la organización.
2. Motivación: compuesta por factores que pueden causar una afección para el comportamiento y pensamientos del sujeto, sentida como el grado de actividad positiva que le da al sujeto la energía para realizar las actividades de una manera óptima. Los factores que permiten al sujeto alcanzar los objetivos propios de la empresa y suyos.
3. Comunicación: herramienta clave para que se dé un buen flujo del sistema ya que permite que se establezca reciprocidad entre los objetos pertenecientes a la organización. Una mala comunicación es una barrera para el óptimo desempeño a nivel individual, social y organizacional que puede crear una mal interpretación de la información.
4. Interacción: hace referencia a la relación que existe entre las personas y los departamentos que se complementan entre sí para el logro de metas y objetivos antes asignados.

5. Toma de decisiones: elemento clave para llevar a cabo la solución de las problemáticas y soluciones que se van presentando a un nivel de iguales en la organización. Las consecuencias de una mala decisión pueden ser perjudiciales para el cumplimiento de los objetivos y el óptimo desarrollo de la institución.
6. Establecimiento de metas: son los objetivos que desea alcanzar la organización los cuales deben de ser claros y específicos para que cualesquier elemento pueda sentirse identificado y responder a tales.
7. Control: se refiere a la operacionalización del sistema el cual debe de ser armonioso para que sus variables puedan tener una claridad y no se cometan errores al momento de ejecutar alguna acción.
8. Rendimiento: la integración de los directivos y subordinados, determinan el grado del éxito de una organización ya que sin esta unión los objetivos y las metas estarían divergentes y fluctuantes en aspectos no propios.

Diferentes dimensiones son evaluadas en el clima laboral con el fin de encontrar esas variables que afectan el desarrollo del personal en las organizaciones, como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros, algunos autores manejan su propio modelo de las variables que consideran importantes, tales como: Pelz y Andrews (1966) en laboratorios de investigación industrial, Meyer (1968) en empresas de gestión, Schneider y Bartlett (1968, 1970) en agencias o compañías de seguros, Friedlander y Margulies (1969) en la industria electrónica, Gerson y Aderman (1970) en empresas de transportes y George y Bishop (1971) en instituciones escolares, no obstante han presentado divergencia.

Otras dimensiones a evaluar dentro del clima organizacional son las que presenta Moos (1974) quien evalúa el clima social en todo tipo de unidades / centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices del desarrollo

personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Las dimensiones a considerar por este autor dentro de la evaluación son:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (O11): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

El autor Seisdedos (1986) cita a Weinert (1985) en la línea de la teoría cognitiva apunta la existencia de los siguientes factores influyentes en el clima:

- a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.
- b) La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.

- c) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados.
- d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

Para los autores Hellrieger y Slocum (1974), las dimensiones son evaluadas bajo dos premisas:

1. En primera instancia se alude a que el estudio se fundamenta en instrumentos especializados en diagnóstico organizacional.
2. Posterior, en la simplicidad de las dimensiones elegida para evitar conceptualizaciones erróneas por el grado de complejidad que puede tener otras dimensiones.

Es entonces que para Reinoso & Araneda (2007) el instrumento de los autores Hellrieger y Slocum (1974), consideraran solo las siguientes dimensiones:

1. Autonomía: evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
2. Estructura: indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
3. Aspectos Físicos: evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
4. Recompensa: corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de

refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores.

5. Consideración: esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
6. Calidez: esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
7. Apoyo: esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Por otra parte Litwin y Stinger (1967) proponen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Posteriormente Brunet (1987), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1968), señala cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), establecen una noción multidimensional que comprende el medio interno propio de la organización. Los

componentes y/o dimensiones que se consideran relevantes para establecer el clima son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, entre otros.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Estos componentes determinan y conforman el clima de una organización, generando la percepción a sus miembros de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar et al, 2009).

Otros autores como Patterson (2005) define las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

La mayoría de los autores coinciden en algunas dimensiones, sin embargo cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características que deben de ser evaluadas con el fin de proponer mejoras y planes de acción en aquellas dimensiones con un bajo nivel y poder tener como resultado llegar a la meta.

2.5 ¿Con que instrumentos se evalúa, que mide y para que se evalúa el clima laboral?

Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, es necesario recurrir a una serie de herramientas que nos permiten conocer las dimensiones propias del clima así como las áreas de oportunidad; las herramientas más utilizadas se basan en diferentes tipos de encuesta, entrevistas, cuestionarios, entrevista grupal, por observación, entre otros.

Tales herramientas deben de tener en cuenta conocimientos sobre el clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas adaptadas al abordaje específico que se desea conocer en cuanto al clima.

A groso modo las herramientas que evalúan el clima tienen un elemento en común, el cual es una serie de cuestionamientos dirigidos al sujeto perteneciente a la organización para así conocer su percepción y/o opinión respecto al clima.

Los cuestionamientos aplicados siguen una serie de aspectos basados en tres tipos de preguntas las cuales son (Juanico, 2007):

1. Preguntas demográficas y de segmentación: permiten adquirir información acerca del encuestado que se usará posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa.
3. Preguntas abiertas: permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Es observable que al realizar esta serie de cuestionamientos es implícito obtener información benéfica sobre lo que se desea saber, por lo tanto es un método para recopilar información, no obstante, existe una serie de requerimientos que se deben de tomar en cuenta cuando se decide que método de recopilación de información se desea aplicar como:

- El tipo de complejidad de información que se desea reunir.
- El nivel de detalle requerido.
- Para qué y cómo se utilizara la información.
- El tiempo que el método requiere para aplicarse con eficacia comparado con el que se dispone.
- Los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que el método requiere contra los disponibles.
- El nivel de experiencia de las personas que conducirán el estudio.

Para llevar a cabo la evaluación el clima laboral la organización puede hacer uso de distintas vías para recopilar la información, por mencionar algunos están:

- a) Encuestas por correo: este es el método más utilizado ya que proporciona un medio sencillo para que las empresas asociadas respondan a preguntas específicas y su empleo resulta relativamente barato.
- b) Encuestas telefónicas: para usar este medio es necesario que la entrevista este estructurada por medio de un cuestionario, para estar seguro de no malgastar el tiempo de los socios y adquirir la información necesaria.
- c) Entrevistas y visitas personales: este tipo de entrevista permite el abordar a la persona cara a cara y eliminar variables extrañas como la mal interpretación de las preguntas, apatía y alteración de datos, por lo tanto es la opción para recopilar información con mayor veracidad.

- d) Cuestionarios: al implementar esta herramienta es necesario decidir sobre el tipo de preguntas que se desea realizar, contar con preguntas congruentes, lógicas, comprensibles, completas y válidas.

Una vez constituido el cómo será estructurado el instrumento de medición de clima laboral requiere indexarlo en la elaboración de un plan de trabajo que atraviesa por diversas fases (Juanico, 2007):

Fase 1. Diseño de la encuesta: se definen los factores, preguntas, el tipo de escala, la muestra, las variables y el formato de encuesta (anonimato o conocido) así como la descripción que existe entre la relación de las preguntas y los factores que causan un efecto en el clima laboral.

Fase 2. Comunicación: en este punto se lleva a cabo las estrategias de comunicación a los empleados donde se les informa sobre el proyecto de evaluación de clima laboral, maximizando la colaboración de los participantes en la encuesta.

Fase 3. Realización de la encuesta: se refiere al medio por el cual se aplicará la encuesta, sea a través de medios electrónicos y/o con material impreso.

Fase 4. Análisis y comunicación de resultados: en este punto ya se tienen los resultados con los cuales se generaran los reportes y se abordaran estrategias a seguir. Una vez que la dirección de la empresa haya analizado los resultados es conveniente comunicarlos a todos los empleados, lo cual permite hacerlos partícipes del proyecto de clima lo que impactara en su motivación adicional y dará pauta para futuras evaluaciones.

Los instrumentos de clima laboral se especifican en los aspectos propios de los trabajadores para conocer cuáles son sus actitudes y preferencias ante la organización, los directivos y sus compañeros, conocer cuáles son sus

percepciones en general, además de sus actitudes y aptitudes respecto al trabajo, y finalmente, cual es la comunicación interna y el clima laboral (Fleitman, J. 2007).

Por mencionar algunos instrumentos relevantes en la medición de clima laboral tenemos:

a) Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ).

Un estudio llevado a cabo por el autor López (2002), para la evaluación del clima organizacional, utilizó el cuestionario OCDQ (Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional) de Halpin & Crofts (1963) en una institución educativa para determinar la organización y el clima escolar percibido por el clima escolar percibido por el profesor. Las variables abordadas para la valoración del clima dentro de la institución fueron las conductas de los profesores, influenciadas por la conducta del director.

El cuestionario utilizado (OCDQ) para evaluar el clima dentro de la organización educativa tiene seis dimensiones a considerar las cuales son:

1. Profesionalidad.
2. Relaciones sociales.
3. Despreocupación.
4. Apoyo.
5. Directividad.
6. Restrictividad.

b) Escala de Clima Social en el Trabajo, "*Work Enviroment Scale*" (WES).

Dentro de este enfoque general de modelos, escuelas, instrumentos y sugerencias, se puede encontrar el instrumento utilizado con sujetos y empresas españolas principalmente, el "Work Environment Scale (WES) de R. Moos (1974). Este instrumento nace en 1974 junto a otras escalas de clima social

desarrolladas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford.

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades y/o centros de trabajo, y focalizando su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo (Seisdedos, 1986).

Esta escala WES evalúa tres dimensiones fundamentales del clima:

1. Relaciones: integrada por las subescalas implicación, cohesión y apoyo, que se encarga de medir el interés y el compromiso de los trabajadores y el nivel en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.
2. Autorrealización: engloba las subescalas autonomía, organización y presión; evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
3. Estabilidad / Cambio: dimensión integrada por las subescalas claridad, control, innovación y comodidad que evalúan el grado de conocimiento de los empleados sobre su tarea diaria y el cómo se les explican las normas y planes de trabajo; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

c) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este instrumento de Andrews & Christensen en los años 70 identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, el cual nos permite tener una visión amplia de los recursos con los que cuenta la

organización (fortalezas y debilidades) así como el entorno (oportunidades y amenazas), que permiten conseguir los objetivos de desarrollo sin dejar los aspectos valorados en un clima laboral, es decir, abordar en cuatro dimensiones los puntos específicos sobre los cuales el trabajador y la empresa se encuentran en un momento dado.(Fleitman, J., 2007)

La técnica de diagnóstico es colectiva y permite conocer las siguientes áreas:

- a) Fortaleza: elementos positivos que los empleados de la empresa perciben que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.
- b) Debilidades: elementos, recursos, habilidades, aptitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr los objetivos de la empresa.
- c) Oportunidades: factores o recursos que los integrantes de la empresa sienten y perciben que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.
- d) Amenazas: factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les pueden afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.

Después de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se puede tener como resultado aquellas variables que deben de ser tratadas para mejorar y las que no requieren de intervención hacer métodos para reforzarlas y que no se conviertan en una debilidad es decir mantenerlas. Conocer estas áreas permite tener una perspectiva del clima laboral lo cual da la oportunidad de comenzar con el proceso de planificación estratégica para mejoramiento de la empresa.

El utilizar un instrumento para evaluar el clima organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determina los

comportamientos de la organización que permiten desarrollar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura que la compone.

Este proceso es importante ya que permite informar sobre las causantes que afectan un entorno agradable al trabajador que repercute en el comportamiento y rendimiento laboral.

2.6 ¿Cómo se deben de presentar los resultados de clima laboral en las organizaciones? / Socialización de los resultados.

Siempre que los sujetos ejecutan alguna acción o tarea es recomendable que se lleve a cabo una retroalimentación por parte de terceros, la cual le permite al sujeto tener otra visión (más amplia) de si está realizando bien o no su trabajo.

La evaluación del clima laboral tiene como resultado un atlas que le permite a la organización observar sus fortalezas y las áreas de oportunidad, las cuales es necesario – si se quiere un óptimo desempeño – compartir con cada uno de los elementos que son partícipes del ambiente para así crear una cohesión en el equipo de trabajo que permitirá desvanecer las debilidades de la organización.

La valoración del clima crea en cada integrante evaluado una expectativa y un resultado que espera le sea compartido, Garzón (2005) ubica en ocho puntos las respuestas esperadas de las intervenciones de un diagnóstico de clima laboral:

1. Retroalimentación: hace referencia a cuantificación y cualificación de los datos que se obtienen de una actividad dada enfocado a sí mismo, proceso de grupo y dinámica organizacional.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: el modificar una conducta, actitud o un valor es implícito cuando existe una modificación en las normas de la organización pues se genera una nueva conciencia en pro del cambio donde el individuo se ajusta alineándose a las nuevas normas. Las normas o reglas que no son funcionales para la organización pueden ser un foco de atención para eliminarlas y no volver a tomarlas en cuenta.
3. Intercambio de la interacción y la comunicación: la interacción y comunicación entre el individuo y grupo, puede generar cambios en las actitudes y las conductas, es por eso que la comunicación progresiva puede contrarrestar esta tendencia ya que permite que cada individuo verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y comprometidas. La comunicación es un punto importante en las intervenciones de clima ya que permite conocer los puntos de vista de los empleados.
4. Confrontación: sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. Proceso que trata de identificar los conflictos y los estilos de cómo se abordan encaminándolos en una línea constructiva.
5. Educación: fomentar actividades diseñadas para mejorar aspectos como el conocimiento y conceptos de las tareas que realiza la organización, creencias, actitudes y habilidades de los sujetos con el fin de que lleven a cabo su tarea y crear una relación de la conducta humana y social.
6. Participación: es el integrar a cada uno de los elementos que son parte en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas, ya que esto propicia un bienestar y una calidad en las relaciones sociales en los empleados.

7. Responsabilidad creciente: valora el papel que juega cada individuo dentro de la organización, esclareciendo las funciones específicas que cada uno cumple y quien es el responsable del seguimiento de la realización y valoración del responsable de la función. La responsabilidad creciente permite una planificación de vida y una administración por objetivos.
8. Energía y optimismo creciente: se refiere al nivel en que la persona se encuentra satisfecho y motivado por la tarea que desempeña lo cual genera en él una energía que posibilita la realización de nuevos planes a futuro dentro de la organización.

Los puntos que la organización espera para su retroalimentación genera por parte de los directivos un compromiso de transparencia hacia con los empleados permitiéndoles conocer sobre que dimensiones los rodean y a qué grado influyen en su desempeño.

Maraver (2004) considera que los resultados obtenidos se deben de presentar principalmente al director general, el equipo de dirección, el director de recursos humanos y a los participantes en el proyecto de diagnóstico de clima. Además se deja a consideración de la organización compartir los resultados a representantes sindicales, y a la matriz que pertenezca la organización.

Por otra parte la autora recomienda que los resultados deben de ser presentados en un lapso no mayor a un mes pues tenderían a perder veracidad y seriedad, no obstante se debe de tener en cuenta las situación en que se encuentra la empresa y no tener un cambio a temporal en cuanto a la implementación de una estrategia de mejora.

Los medios por los cuales pueden ser comunicados los resultados de la evaluación de clima son (Maraver, 2004):

- a) Dossier con toda la información al completo.

- b) Informe ejecutivo o resumen para el director general.
- c) Informe resumido para el equipo de dirección.
- d) Informe específico para el departamento de Recursos Humanos.

Otra vía diferente a los medios impresos y/o electrónicos para comunicar los resultados pueden ser las reuniones formales de los directivos donde se lleva una agenda la cual describe los puntos relevantes como resultado de la valoración del clima, en eventos u actos empresariales con los empleados permitiéndoles conocer la información creándoles un sentido de pertenencia hacia la organización.

El por qué socializar los resultados hacia con los empleados es para fomentar una cultura de un clima organizacional óptimo en el cual las dimensiones se encuentran en un nivel fructífero que permite crear una armonía en todos los ejes estructurales de la organización generando la confianza, optimismo y el destierro del egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo.

Es entonces que el entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo. Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos, y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Al hablar de un clima organizacional propicio se promueven la gestión de nuevos mercados, desarrollo de nuevos proyectos, solución de problemas y en

general una mejora continua interna. Para llevar a cabo estas visiones de un clima organizacional óptimo es necesario (Salazar, et al, 2009):

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

La obtención de resultados de clima laboral permite la construcción de un plan de mejora del clima que se vive dentro de la organización, el no tomar acciones de mejora puede crear cierta incertidumbre en los empleados y generar pensamientos de que esos estudios no tienen funcionalidad, por lo cual es importante desarrollar planes para lograr un clima favorable entre los empleados hacia la organización con el fin lograr todas las metas planteadas.

Cada organización tiene un clima propio, su riqueza es el capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella, la persona es la esencia del clima y vital para la evolución de la organización.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño: Ex pos facto Transversal Descriptivo.

3.2 Hipótesis: El implementar una diagnosis de clima laboral permite detectar oportunidades y fortalezas de una institución educativa universitaria a través de la perspectiva del talento humano.

3.3 Operacionalización de variables:

• Variable dependiente:	Percepción.
• Variable independiente:	Clima Laboral.
• Variable extrañas:	Hambre, sed, sueño, etc.

3.4 Participantes: a continuación se presenta una tabla ilustrativa a estos puntos:

Cantidad.	Género.	Edad.	Antigüedad.	Departamentos.
45	21 mujeres.	Oscilan entre 19 – 64 años.	0 – 12 años o más.	<ul style="list-style-type: none">• Depto. Becas (10).• DGCIRP (9).• Dirección de Prensa (2).
	24 hombres.	Oscilan entre 19 – 59 años.	0 – 12 años o más.	<ul style="list-style-type: none">• Depto. Becas (6).• DGCIRP (10).• Dirección de Prensa (8).

3.5 Escenario o ambiente: Oficinas de los departamentos (Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Publicas, Dirección de Prensa y Departamento de Becas) las cuales cuentan con luz y ventilación artificial (Ver Anexo 1).

3.6 Instrumentos: lápices, borrador y encuesta de clima laboral (Ver Anexo 2). La cual consiste en un total de 35 ítems distribuidos estratégicamente en 7 dimensiones (espacio físico, motivación extrínseca, identidad, trabajo en equipo, comunicación departamental, capacitación y toma de decisiones departamentales) con opción de alternativas de valencia negativas a positivas.

3.7 Procedimiento: el siguiente será establecido por etapas:

Etapa 1: elaboración de anteproyecto para el estudio de diagnóstico sobre la perspectiva del talento humano en relación al clima laboral departamental de una institución educativa universitaria.

Etapa 2: se diseñó un instrumento de clima laboral de 7 dimensiones compuesta de 5 ítems cada uno, establecido en base a las necesidades de la mayoría de las organizaciones con un clima laboral bajo. Esto a manera de propuesta. Ya que posteriormente se presentó en una junta con directivos a fin de conocer la factibilidad y trascendencia de la misma.

Etapa 3: mediante una junta con directivos se le solicito el permiso y autorización para llevar a cabo el presente proyecto, en forma específica la aplicación de la encuesta de clima laboral. Es importante mencionar que las dimensiones de la encuesta eran las indicadas para medir el clima laboral, según los propios directores.

Etapa 4: una vez aprobado la aplicación de la encuesta de clima laboral se llevó a cabo la estrategia del piloteo del instrumento a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 5: Se aplicó el instrumento a 45 participantes, en la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas así como en la Dirección de

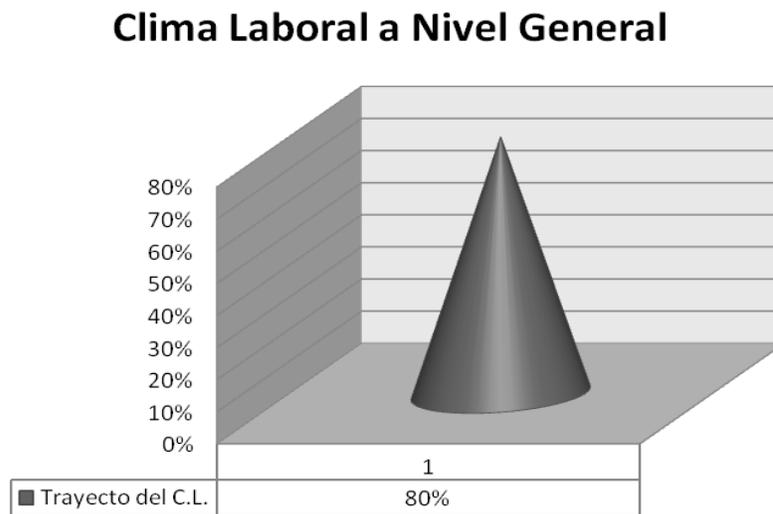
Prensa el monitoreo fue directo y por bloques; en el Depto. De Becas la aplicación y monitoreo fue realizado por un aplicador, se manejó al igual que los demás departamentos por bloques y con un tiempo aproximado de 15 minutos, contestadas todas en sus mismos lugares de trabajo.

Etapas 6: Elaboración de matriz de base de datos de las encuestas aplicadas dando como resultado las gráficas generales, por dimensiones e indicativos. (Ver Anexo 3).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Resulta importante mencionar que cada uno de los resultados que a continuación se presentaran están relacionados directamente tanto con el problema, hipótesis y objetivos, siendo estos últimos lo de mayor enlace.

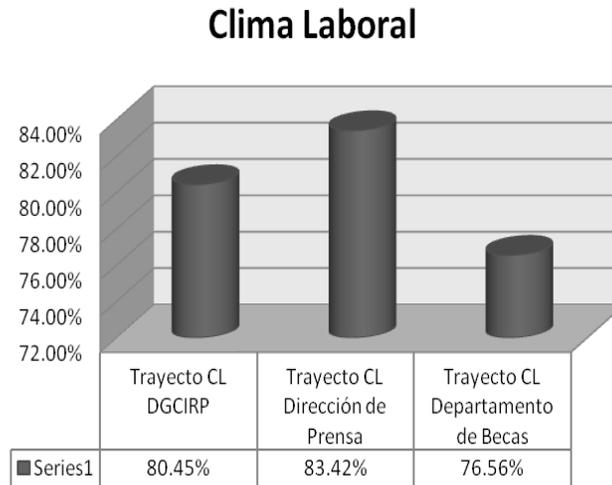
4.1 Conocer la tendencia del Clima Laboral a nivel general incluyendo los tres departamentos.



Gráfica 1. Tendencia general del clima laboral.

En la gráfica 1 se puede observar que el clima general que se hace presente en los tres departamentos es de un 80 % siendo este aceptable, pero a su vez este resultado conlleva a generar estrategias que contribuyan al crecimiento del mismo a un nivel más fructífero en áreas como el trabajo en equipo, la motivación extrínseca, la comunicación interdepartamental, la capacitación y la identidad a nivel organizacional.

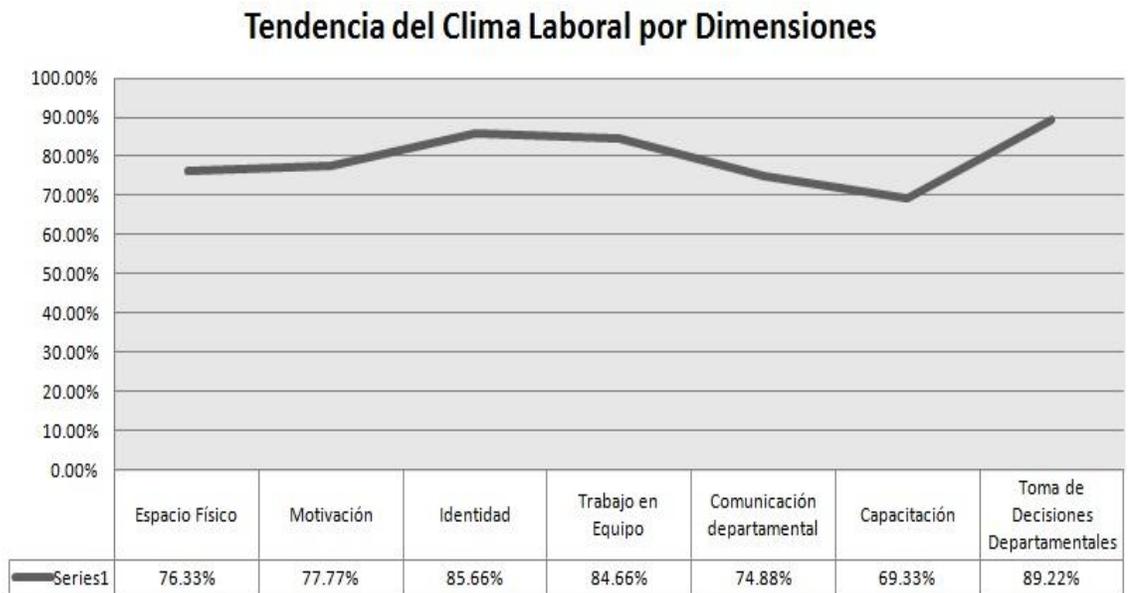
4.2 Identificar la tendencia del clima laboral a nivel general con base a cada departamento.



Gráfica 2. Tendencia general de clima laboral con base a cada departamento.

En la gráfica 2 la tendencia del clima refleja claramente que el departamento de becas presenta una mayor área de oportunidad (76.56%) a diferencia de la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas (80.45%) y la Dirección de Prensa (83.42%). En general los tres departamentos deben de plantearse tanto metas y objetivos que conlleven a la mejora del clima laboral. Un buen inicio es el tomar el presente resultado como línea base o de partida.

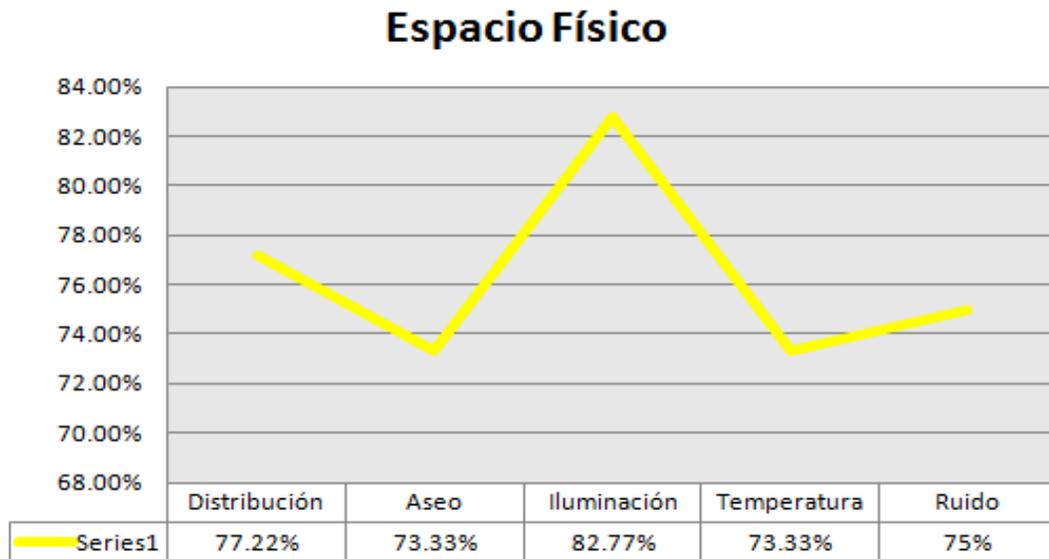
4.3 Conocer la tendencia de cada dimensión evaluada a nivel general (incluye tres departamentos).



Gráfica 3. Tendencia general de cada dimensión evaluada con base a la inclusión de los departamentos.

En la gráfica 3 se observa la tendencia de cada dimensión evaluada, en donde las áreas de mayor índice de oportunidad son capacitación con un 69.33%, comunicación departamental con un 74.88%, espacio físico con un 76.33% y motivación extrínseca con un 77.77%. En cambio las áreas con algo de mayor fortaleza son trabajo en equipo con un 84.66%, identidad con un 85.66% y toma de decisiones departamentales con un 89.22%. Esta gráfica ilustra claramente que hay que empezar a desarrollar tácticas para el desarrollo del talento humano ya que este último sin una capacitación y sin una motivación extrínseca puede llegar a mostrar actitudes de apatía y un nivel de logros bajos, lo cual puede impactar tanto en la productividad y servicio. Sin embargo existen activos muy importantes para la organización como lo es la toma de decisiones, la identidad y el trabajo en equipo los cuales pudiesen llegar a ser pilares importantes para prevenir acciones poco fructíferas.

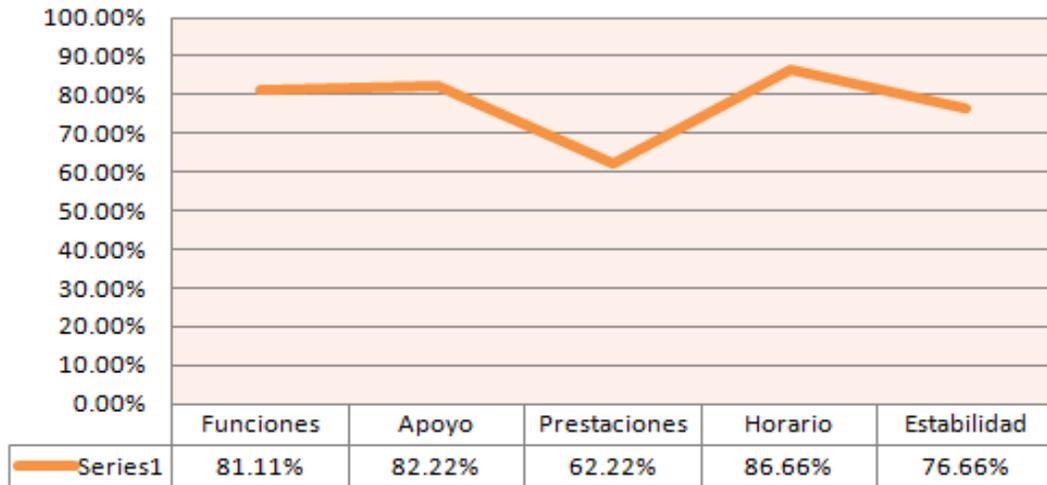
4.4 Identificar con base a cada indicativo su tendencia general (incluye tres departamentos).



Gráfica 4. Tendencia general sobre espacio físico y su indicativo.

En la gráfica 4 se puede observar que las áreas de mayor oportunidad a nivel general de los tres departamentos son: distribución (77.22%), aseo (73.33%), temperatura (73.33%) y ruido (75%) a diferencia de la iluminación la cual tiene (82.77%). Esta situación, puede estar impactando en la calidad del servicio que brinda el talento humano ya que refleja ciertas incomodidades e inclusive puede afectar en el desarrollo de tareas.

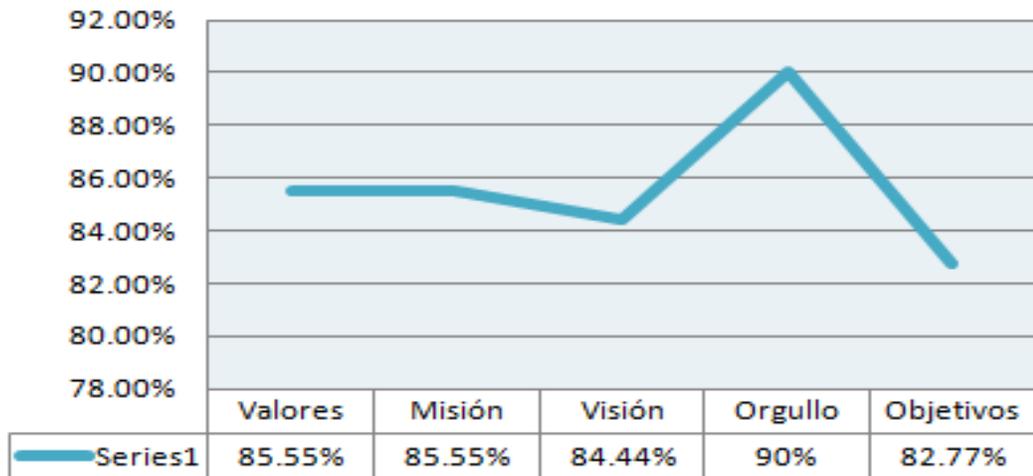
Motivación Extrínseca



Gráfica 5. Tendencia general sobre motivación extrínseca y su indicativo.

En la gráfica 5 se puede apreciar claramente que las prestaciones (62.22%) es el indicativo con mayor oportunidad a tratar, seguido de la estabilidad laboral (76.66%), las funciones (81.11%), el apoyo (82.22%) y horario (86.66%). Esta gráfica demuestra que se tienen que desarrollar programas de prestaciones o incentivos ya sean tangibles o sociales para los empleados y poder obtener una mayor satisfacción laboral o en su defecto un crecimiento profesional.

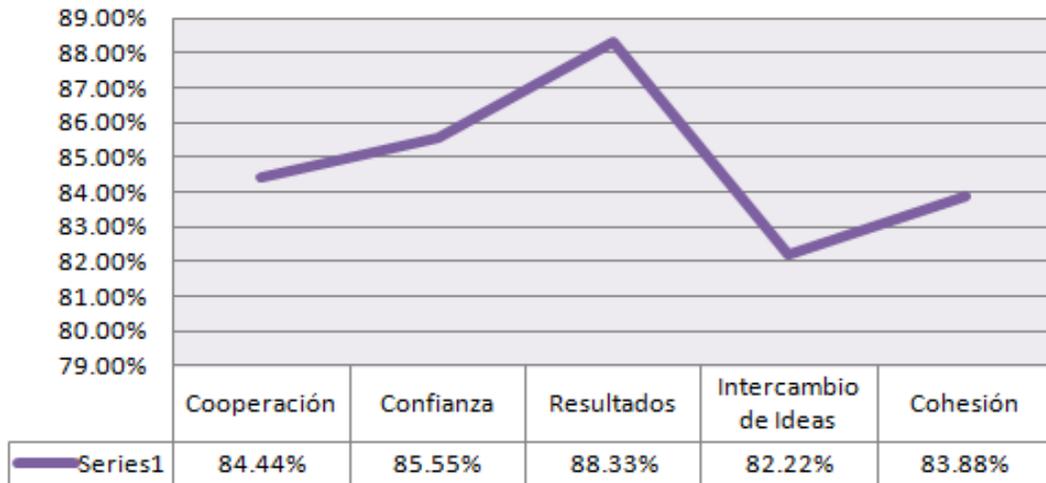
Identidad



Gráfica 6. Tendencia general sobre identidad y su indicativo.

La gráfica 6 demuestra que hay una buena tendencia de identidad organizacional sin embargo los objetivos (82.77%) serían un foco de atención, ya que estos son guías o señalamientos hacia las metas y el logro de las mismas. Tanto los valores (85.55%), misión (85.55%), visión (84.44%) y orgullo (90%) pueden seguir siendo fortalecidos.

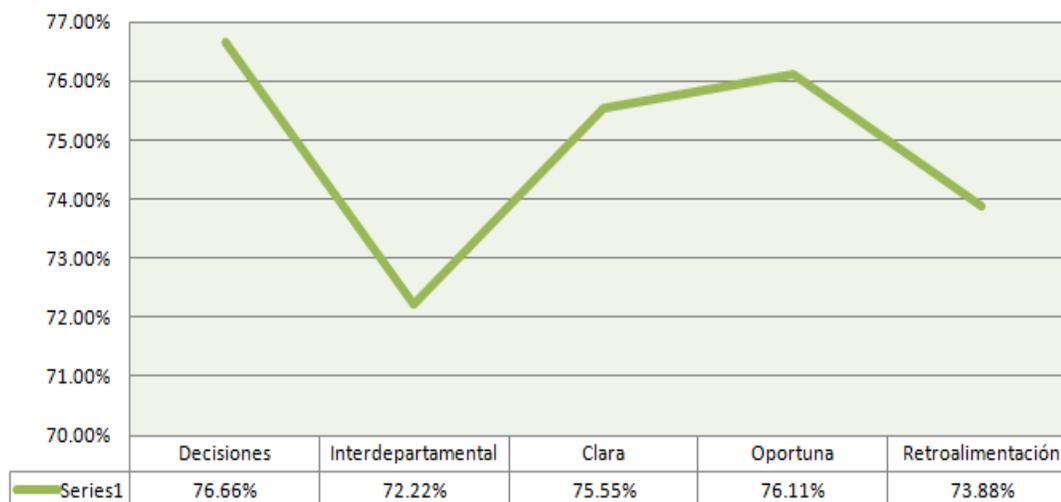
Trabajo en Equipo



Gráfica 7. Tendencia general sobre trabajo en equipo y su indicativo.

La gráfica 7 refleja una buena tendencia en cuanto el enfoque a resultados con un 83.33%, una tendencia saludable hacia la confianza de un 85.55% y un sentido de cooperación con un 84.44% sin embargo existe una caída en el concepto de intercambio de ideas a un 82.22% y en cuanto al punto de cohesión en un 83.88%. Tal dimensión a pesar de contar con cierta estabilidad debe de ser reforzada ya que el trabajo en equipo contribuye a una mayor productividad y clima laboral más agradable.

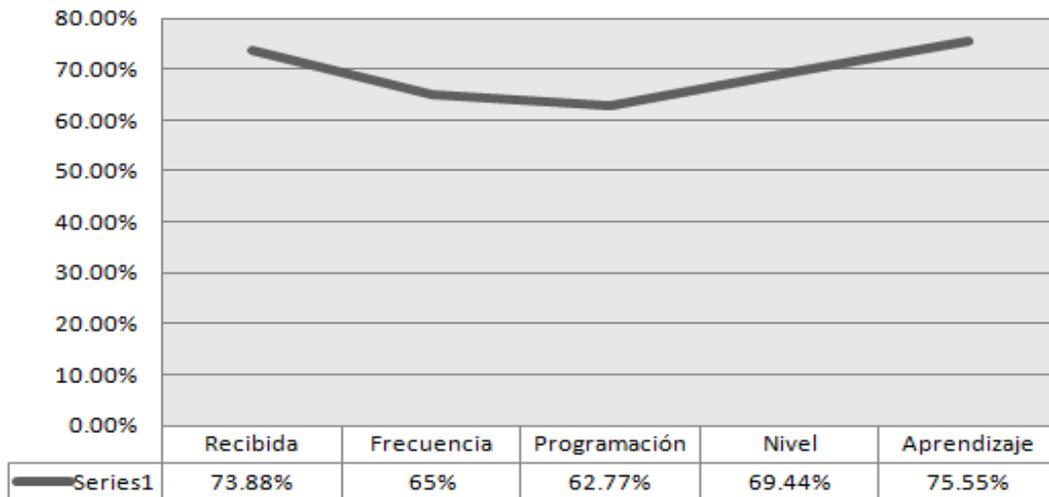
Comunicación Departamental



Gráfica 8. Tendencia general sobre comunicación departamental y su indicativo.

La gráfica 8 refleja que la dimensión de comunicación departamental es un área de oportunidad en general ya que una dirección inadecuada de la misma conllevaría a una deficiente distribución de tareas, mala organización y zonas de desconfianza. Los resultados de la misma son muy claros en todos los indicativos como las decisiones (76.66%), interdepartamental (72.22%), clara (75.55%), oportuna (76.11%) y retroalimentación (73.88%).

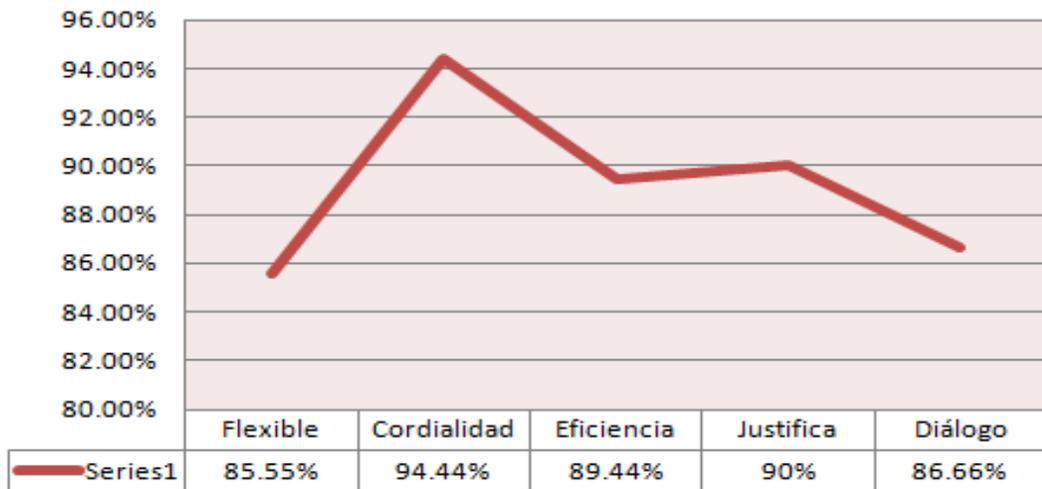
Capacitación



Gráfica 9. Tendencia general sobre capacitación y su indicativo.

En la gráfica 9 se refleja que la capacitación es un área de oportunidad invitando a tener una atención primordial sobre la misma ya que la tendencia es baja tanto en la programación (62.77%), nivel de la misma (69.44%), sentido de aprendizaje (75.55%), frecuencia (65%) y aplicabilidad (73.88%). Una capacitación inadecuada o ausencia de la misma puede impactar al talento humano en actitudes de conformismo y en un servicio deficiente.

Toma de Decisiones Departamentales

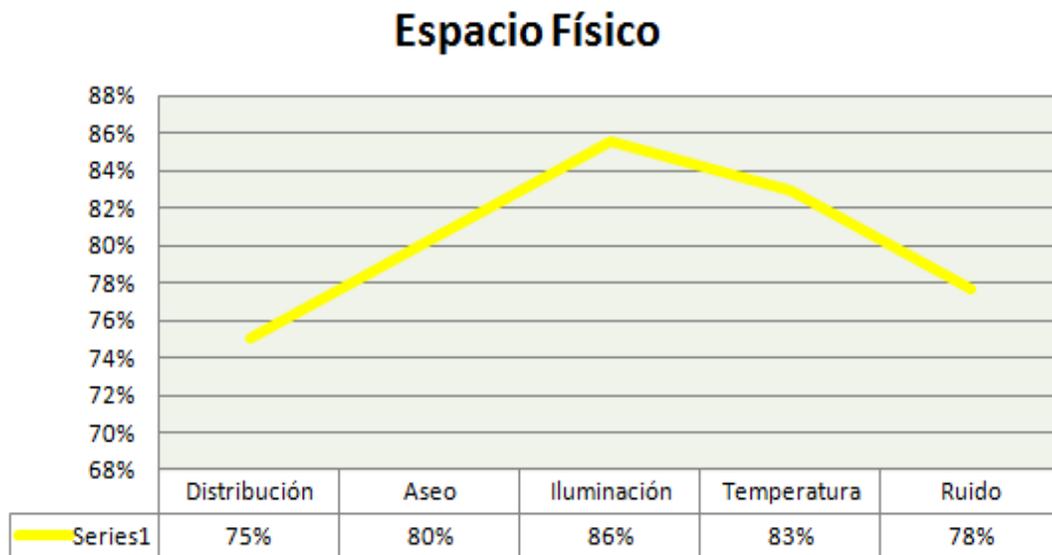


Gráfica 10. Tendencia general sobre decisiones departamentales y su indicativo.

La gráfica 10 ilustra que existe por parte del talento humano un buen nivel de confianza hacia las toma de decisiones a nivel departamental, ya que existe un 90% de la muestra que considera las decisiones son justificadas y un 89.44% eficientes, sin embargo esto está fuertemente apoyado por el diálogo (86.66%), la flexibilidad (85.55%) y cordialidad (94.44%).

4.5 Conocer con base a cada departamento su tendencia por indicativo.

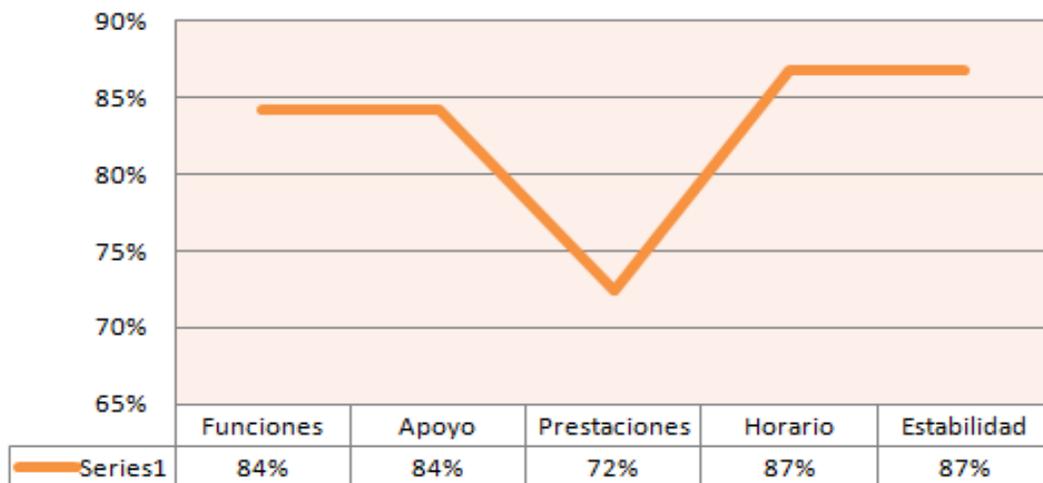
Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.



Gráfica 11. Tendencia por indicativo de espacio físico.

En esta gráfica se puede apreciar que los indicativos como el aseo (80%), temperatura (83%) e iluminación (86%) son aceptables, sin embargo en los extremos de la gráfica vemos una baja puntuación en la distribución (75%) así como en el ruido (78%) lo cual deben de ser dos aspectos a tratar ya que puede causar incomodidad y cansancio para el personal que labora en esta área.

Motivación Extrínseca



Gráfica 12. Tendencia por indicativo de motivación extrínseca.

La gráfica 12 muestra que la motivación es aceptable en cuanto a las funciones que desempeñan los empleados mostrándose un 84%. En relación a la variable de apoyo por parte de los compañeros esta se ubica con un 84%, en cuanto a horario se hace presente un 87% al igual que la estabilidad, sin embargo es conveniente que se reflexione sobre un programa de prestaciones (72%) para poder obtener una mayor satisfacción laboral para lograr un buen ambiente de trabajo.

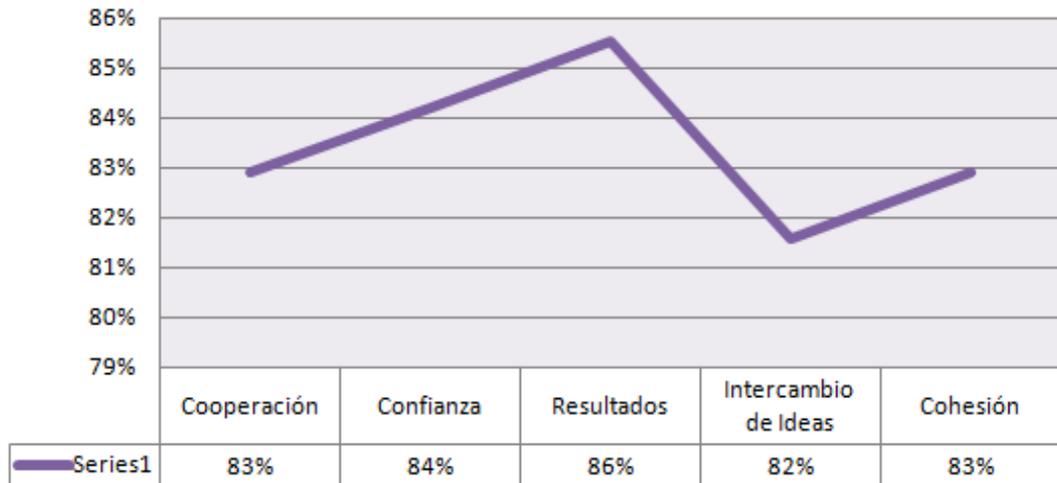
Identidad



Gráfica 13. Tendencia por indicativo de identidad

La gráfica 13 demuestra que hay una buena tendencia en este indicativo como en la misión (87%), visión (87%), orgullo (92%) sin embargo los valores (84%) y objetivos (83%) son dos puntos que deben de ser reforzados para proveer más estabilidad, compromiso y pertenencia.

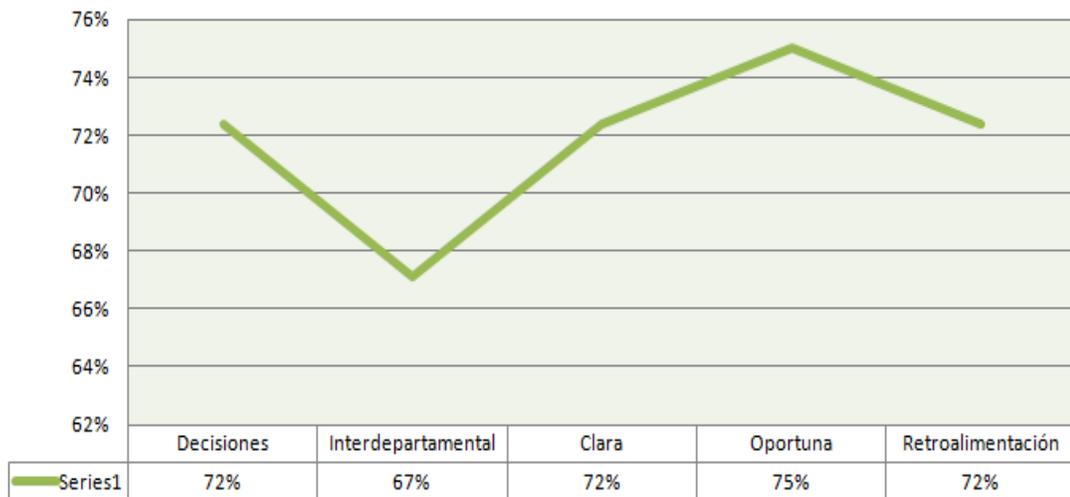
Trabajo en Equipo



Gráfica 14. Tendencia por indicativo de trabajo en equipo.

La gráfica 14 demuestra que hay un trabajo en equipo eficiente en cooperación (83%), confianza (84%), resultados (86%) y cohesión (83%), aun así es importante reforzar la confianza en el intercambio de ideas (82%) para obtener como resultado una mayor calidad en el servicio.

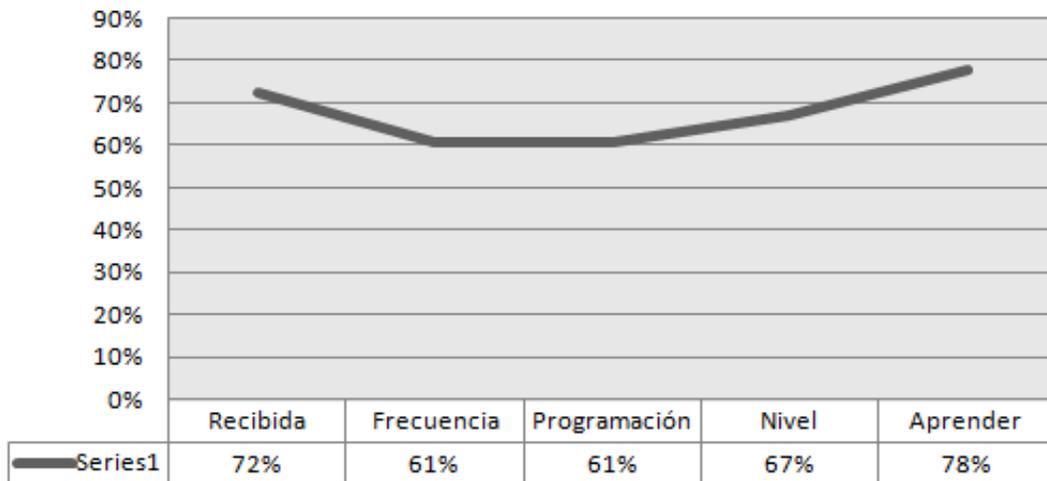
Comunicación Departamental



Gráfica 15. Tendencia por indicativo de comunicación departamental.

La gráfica 15 nos señala que la comunicación departamental tiene mucho por mejorar ya que los resultados son muy claros. Las decisiones, claridad y retroalimentación con un 72%, la comunicación interdepartamental un 67% y por último el sentido de que sea oportuna la comunicación es de un 75%. Una comunicación departamental deficiente puede generar un desequilibrio en la organización por la desmotivación de sus empleados.

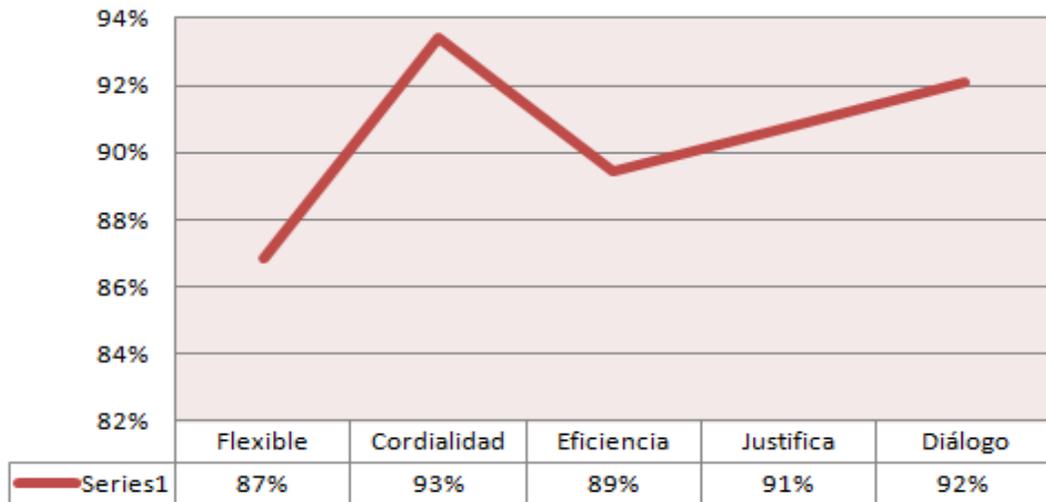
Capacitación



Gráfica 16. Tendencia por indicativo de capacitación.

Los indicadores en la gráfica 16 demuestran que debe de haber una mayor programación y frecuencia (61%) de la capacitación, así como un mejor nivel de calidad para la adaptación a los nuevos retos (67%). En cuanto a la capacitación que se ha recibido es percibida en un nivel bajo con un 72% y por último el sentido del aprendizaje en la capacitación es de un 78%. Estos indicadores son importantes ya que no ser atendidos puede causar un servicio deficiente, conformismo y una pobre innovación.

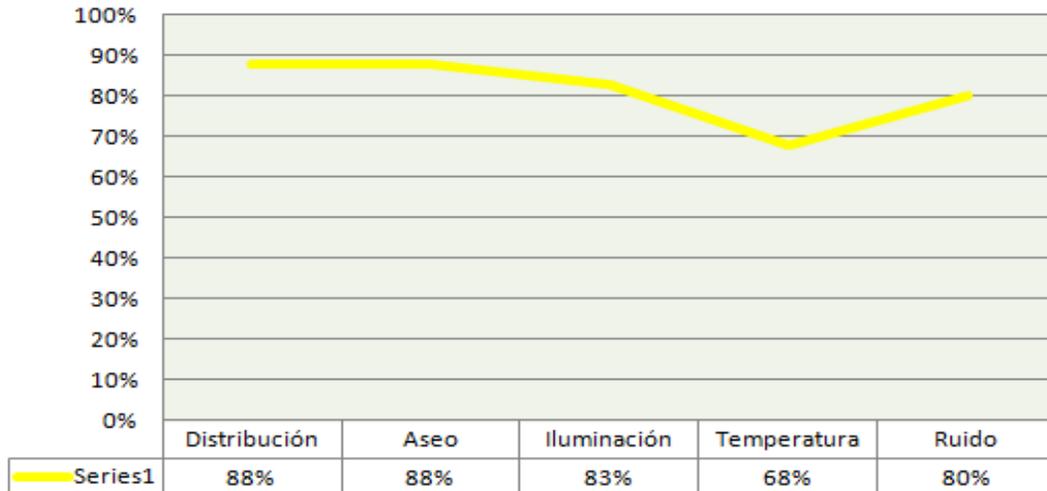
Toma de Decisiones Departamentales



Gráfica 17. Tendencia por indicativo de toma de decisiones departamentales.

La gráfica 17 muestra que los empleados tienen una buena comunicación en cuanto a la toma de decisiones en el departamento se refiere, ya que la flexibilidad (87%), cordialidad (93%), eficacia (89%), justificación (91%) y diálogo (92%) están bien complementadas para obtener una organización participativa generando eficacia en el desarrollo de tareas.

Espacio Físico



Gráfica 18. Tendencia por indicativo de espacio físico.

En la tendencia que muestra la gráfica 18 podemos apreciar claramente que existe un espacio físico agradable como la distribución y aseo con un 88%, iluminación en un 83% y ruido con 80%. El indicativo con un foco de atención es la temperatura con un 68% lo cual puede provocar un ambiente poco agradable y distracción al trabajador.

Motivación Extrínseca



Gráfica 19. Tendencia por indicativo de motivación extrínseca.

La gráfica 19 muestra que el indicativo que necesita una mayor atención es el de las prestaciones con un 68%; el no contar con atractivas prestaciones puede causar improductividad en las tareas que se desempeñan. En relación a los otros indicativos los resultados son: satisfacción por las funciones que se realizan es de un 85%, sobre el apoyo por parte de compañeros es de 88%, la percepción de los horarios es de 85% y por último la estabilidad con un 85%.

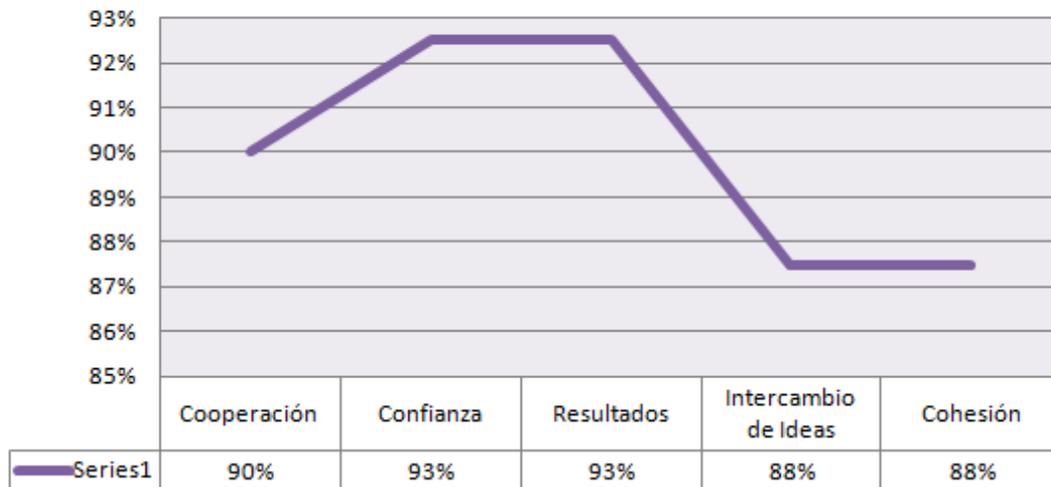
Identidad



Gráfica 20. Tendencia por indicativo de identidad.

Los indicadores en la gráfica 20 muestran una buena tendencia de la identidad percibida por el departamento, los valores (95%), misión (90%), orgullo (98%) y objetivos (90%) son aceptables, sin embargo la visión (88%) es el indicativo que debe de reforzarse, el conocer la perspectiva que tiene la organización da motivación al empleado.

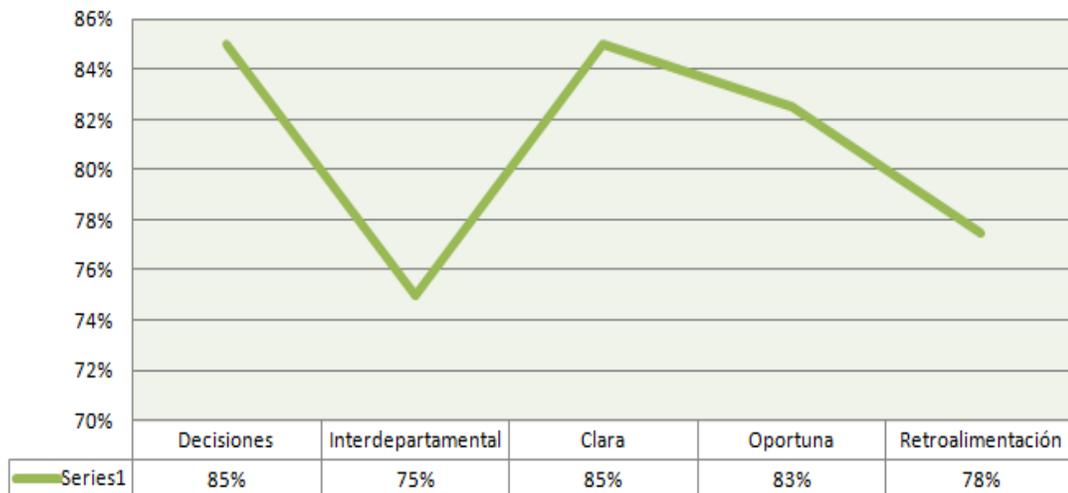
Trabajo en Equipo



Gráfica 21. Tendencia por indicativo de trabajo en equipo.

La gráfica 21 muestra una buena tendencia que existe un buen trabajo en equipo, pues la cooperación se muestra con un 90% y en cuanto a la confianza y resultados se muestra un 93%, sin embargo debe de trabajarse más en el intercambio de ideas así como en la cohesión (88%). La información compartida conduce a mejores ideas lo que significa un mayor aprendizaje e innovación al hacer las actividades.

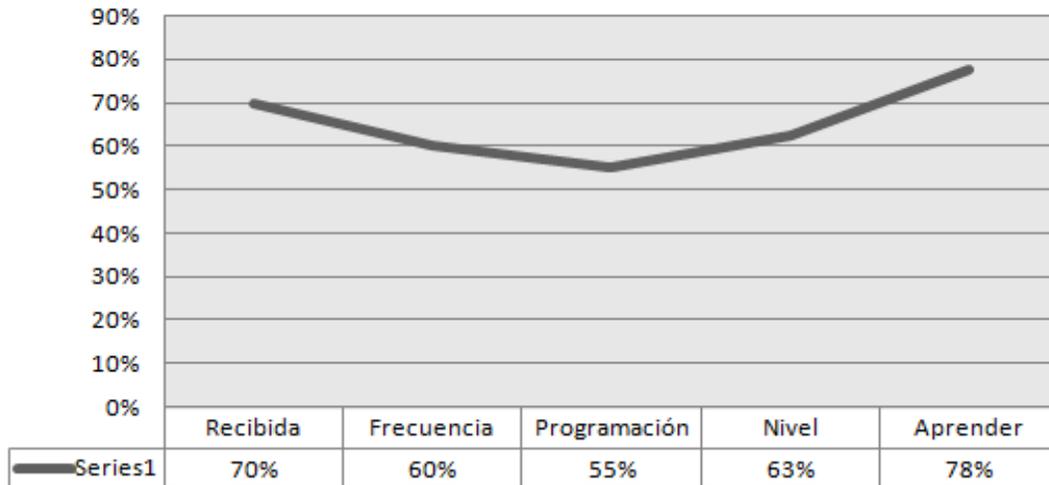
Comunicación Departamental



Gráfica 22. Tendencia por indicativo de comunicación departamental.

Los indicadores de la gráfica 22 muestran que la comunicación debe ser atendida para su mejoramiento ya que la retroalimentación (78%) y el proceso de intercomunicarse (75%) entre departamentos es de tendencia regular. En cuanto a las decisiones y claridad en que se maneja la información la percepción es aceptable ya que se ubica en un 85%. Al margen de este último comentario es claro que esta dimensión debe de ser fortalecida ya que una buena intercomunicación departamental permite la agilización y efectividad de los procesos.

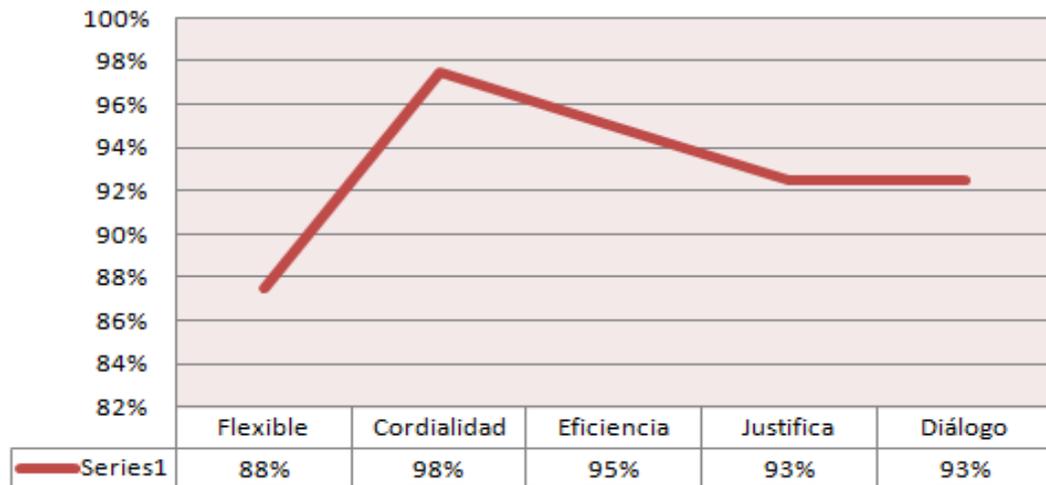
Capacitación



Gráfica 23. Tendencia por indicativo de capacitación.

La gráfica 23 muestra que la capacitación es una gran área de oportunidad para mejorar. La programación (55%) debe de ser más frecuente (60%) para proporcionar nuevos métodos de trabajo a los empleados, así como la calidad de aprendizaje (78%) y su adecuación al puesto (70%).

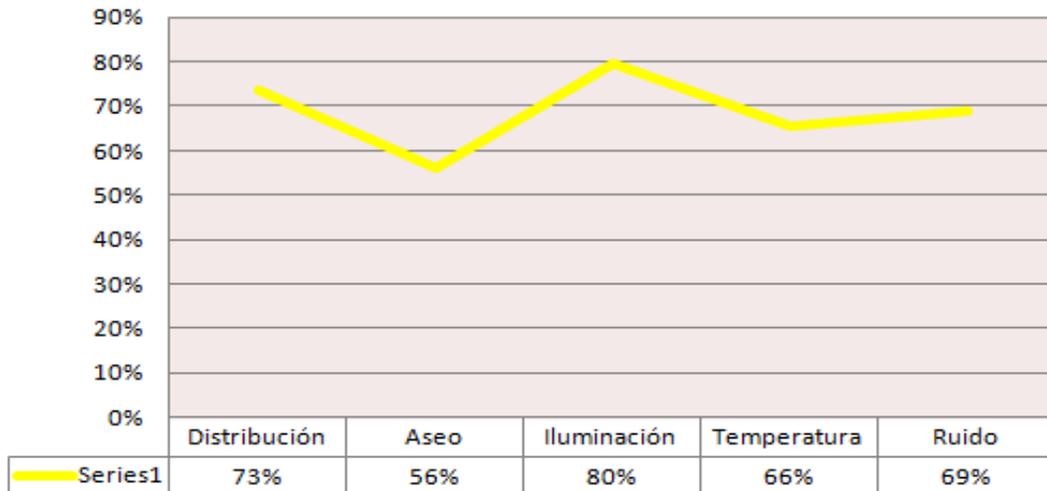
Toma de Decisiones Departamentales



Gráfica 24. Tendencia por indicativo de toma de decisiones departamentales.

La gráfica 24 muestra que los indicativos tienen una buena tendencia. El diálogo (93%) se hace presente en la toma de decisiones lo cual muestra que la flexibilidad (88%), cordialidad (98%), eficacia (95%) y justificación (93%) sean manejables al momento de decidir ciertas acciones.

Espacio físico



Gráfica 25. Tendencia por indicativo de espacio físico.

La gráfica 25 muestra claramente que ciertos aspectos deben de ser tratados para proporcionar un bienestar y rendimiento laboral a los empleados del departamento de becas, ya que la distribución proyecta un 73%, el aseo un 56%, la temperatura con un 66% y el ruido 69% son los indicativos más bajos, la iluminación con un 80% aunque es la más alta tiene una gran oportunidad para mejorar y no dificultar el desarrollo de tareas.

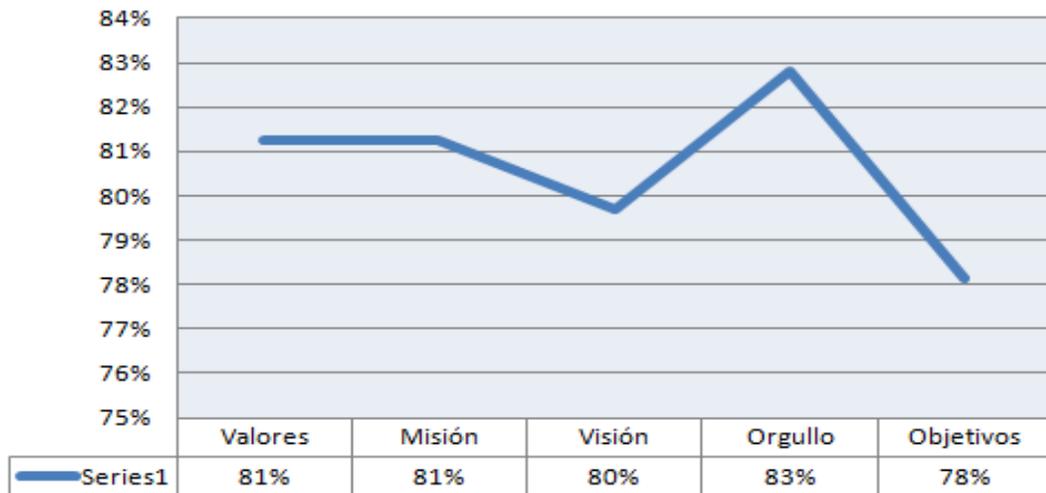
Motivación Extrínseca



Gráfica 26. Tendencia por indicativo de motivación extrínseca.

En la gráfica 26 se puede apreciar que existe una baja motivación en el departamento de becas, como lo muestran los indicadores el horario (88%), apoyo (77%) y las funciones que desempeñan (75%). Sin embargo hay un foco de alerta en la estabilidad (59%) y las prestaciones (47%) las cuales pueden provocar una desilusión de la organización si no se reconsidera un plan de acción.

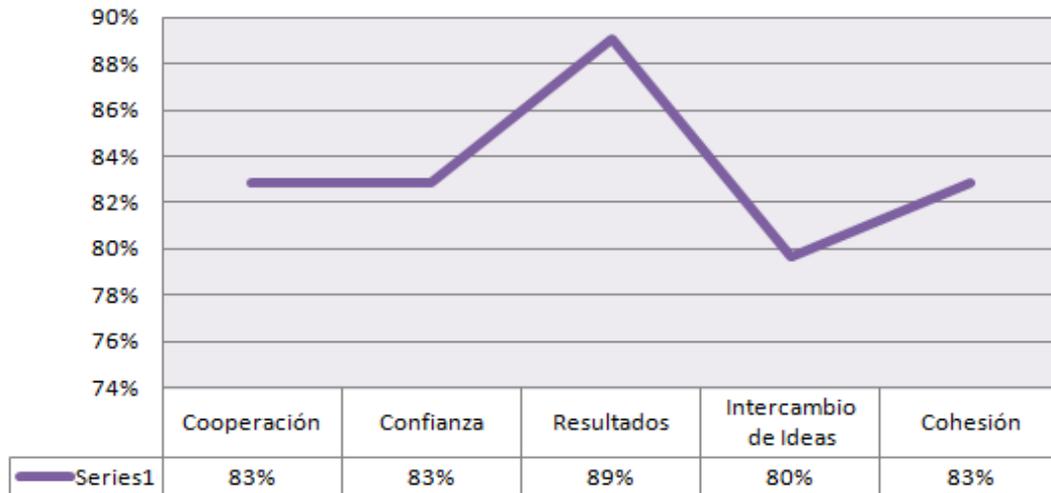
Identidad



Gráfica 27. Tendencia por indicativo de identidad.

La gráfica 27 muestra una aceptable identidad por parte del departamento hacia la organización, sin embargo pueden mejorar aún más, en especial los valores y la misión (81%), la visión (80%) y orgullo (83%). En cambio los objetivos (78%) deben ser tratados con mayor atención. Es importante que los empleados adopten la identidad de la organización para obtener un mayor compromiso de los empleados.

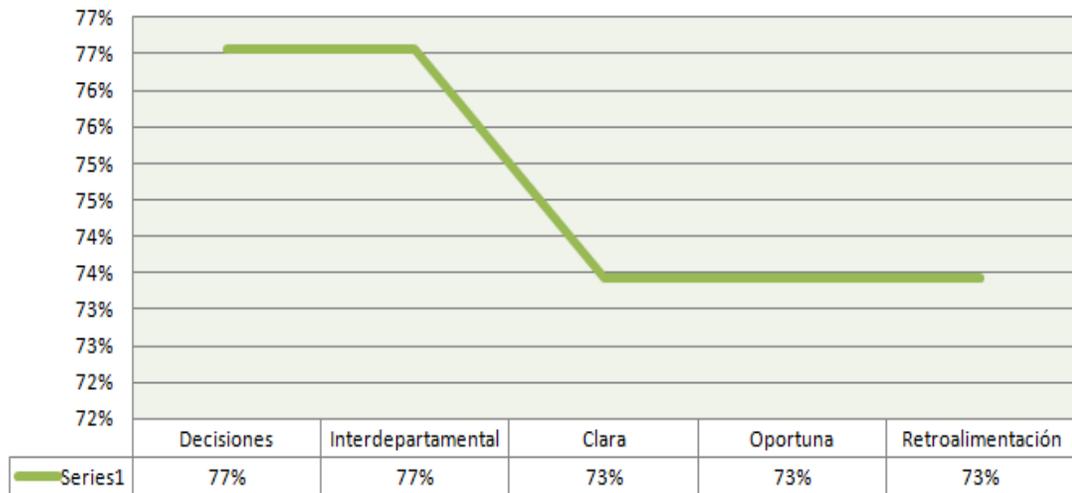
Trabajo en Equipo



Gráfica 28. Tendencia por indicativo de trabajo en equipo.

La gráfica 28 muestra que se percibe un trabajo en equipo aceptable en el departamento, sin embargo puede llegar a ser mejor, ya que podemos observar que la cooperación, confianza y cohesión muestran un 83%, y el enfoque a los resultados es de un 89%. Por último el intercambio de ideas es de un 80%, estos resultados pueden ser altamente reforzados a fin de generar una mejor efectividad y eficiencia en el trabajo de equipo.

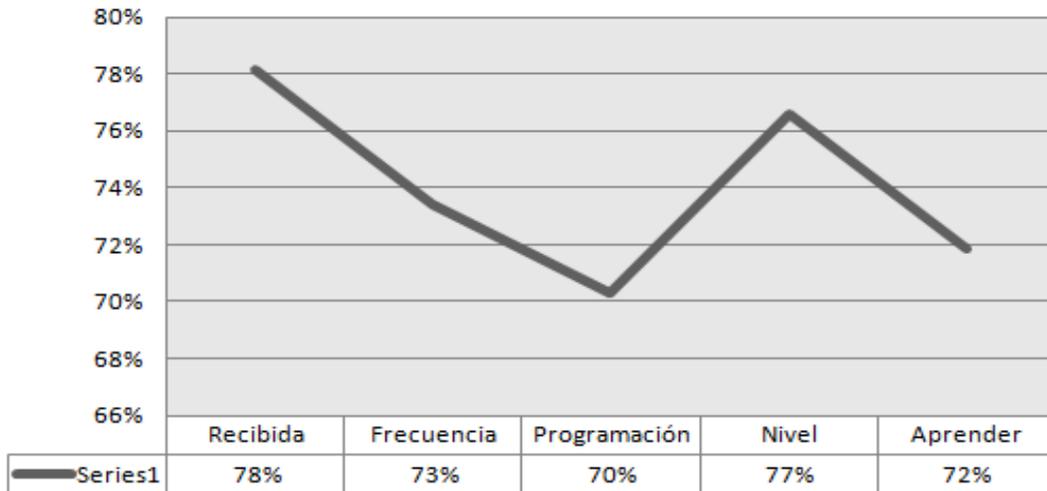
Comunicación Departamental



Gráfica 29. Tendencia por indicativo de comunicación departamental.

En la gráfica 29 se puede apreciar claramente que existe una gran oportunidad para mejorar la comunicación en el departamento a fin de obtener una mejor integración del personal y tener una reducción de problemas. Los resultados en su mayoría son de tendencia regular; esto se puede observar claramente en la gráfica en donde las decisiones e intercambio de información a nivel departamental muestran un 77% y un 73% el restante de los indicativos.

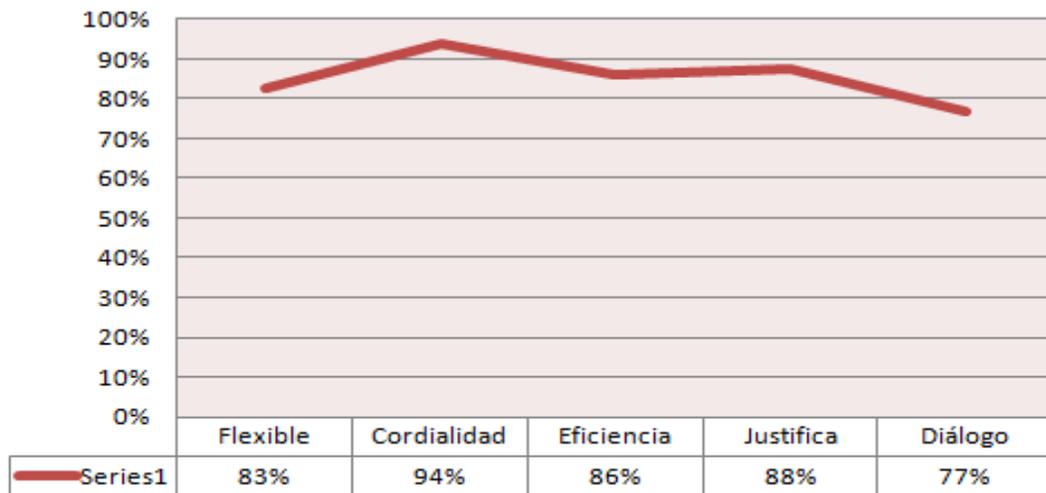
Capacitación



Gráfica 30. Tendencia por indicativo de capacitación.

La gráfica 30 muestra claramente que la capacitación en el departamento es escasa mostrándose ello en cuanto a su programación (70%) y frecuencia (73%). Otro indicativo a tomar en cuenta es el aprendizaje de la misma ya que esta se presenta a un 72%. Indiscutiblemente esta dimensión es un área de oportunidad ya que al no ser atendida puede generar efectos como ausencia de innovación o mejores prácticas para ofertar un servicio.

Toma de decisiones departamentales



Gráfica 31. Tendencia por indicativo de toma de decisiones departamentales.

Podemos apreciar en la gráfica 31 que existe una buena cordialidad (94%) en la toma de decisiones en el departamento, sin embargo la apertura para el diálogo (77%) debe de mejorar así como la flexibilidad (83%), eficiencia (86%) y justificación (88%). Contar con la flexibilidad para el diálogo puede ayudar a aportar ideas puede evitar el fracaso en la producción o servicio de parte de los empleados.

4.6 Conocer oportunidades y fortalezas a nivel cualitativo con base a cada departamento.

a) *Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.*

Espacio Físico:	
<p style="text-align: center;">Fortaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio adecuado para desarrollar las tareas. (1) • Limpieza. (1) • Me permite estar al pendiente de las áreas a mí alrededor. • Uno hace la fortaleza a su espacio no el lugar. • El apoyo inmediato de los compañeros. • Se fomenta la buena convivencia entre los que se encuentran en esa área. • Ubicación. • Instalaciones con muchas facilidades, bonitas y con buen mantenimiento. • Ambiente. • Siempre tengo las herramientas al alcance para hacer mi trabajo. • La iluminación es natural. • Equipo actualizado. 	<p style="text-align: center;">Oportunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor privacidad. (4) • Ampliar los espacios. (1) • Mejor equipo. • Menos dependencias en la torre para tener más espacio. • El clima falla a veces. • Terminar de adaptar el espacio de la oficina. • Implementar cursos de integración. • Mejorar el mantenimiento de limpieza.

* Los números en paréntesis indican la frecuencia (número de personas por departamento que seleccionaron esa oportunidad o fortaleza).

Motivación Extrínseca:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad de aprender cosas nuevas. (2)• Estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.(1)• Trabajo en equipo.• Reconocimiento deseado.• Adaptabilidad a otras funciones.• Crecimiento laboral.• El horario permite desarrollar otras actividades.• Los trabajos realizados a tiempo.• El apoyo y trato del jefe.• Las prestaciones que se nos brindan.• Trabajar para mis hijos.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar cursos de capacitación. (1)• Salario. (1)• Más prestaciones. (1)• Una mayor proyección.• Tener un poco más de puntos de Infonavit.• Involucrar a todo el personal en las actividades aún cuando no sean necesariamente de su área.• Mejor Organigrama.• Más actividades fuera del lugar laboral.• Dar más tiempo a ciertos trabajos.• El ambiente de trabajo (general).

Identidad:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Siempre con aspiración a la excelencia. (1)• La importancia social de la organización.(1)• La estimulación de los valores de la organización hacia los empleados. (1)• La responsabilidad.• Positividad.• Los servicios hacia la comunidad.• Campañas internas.• Es una institución de las más importantes del país la cual ofrece un servicio que aporta a	<ul style="list-style-type: none">• Lograr mayor identidad. (1)• Difusión. (1)• Interiorizar los valores.• Mejorar siempre.• Lograr destacar en todas las áreas del conocimiento.• Comunicación externa.• Formar entre el total de la comunidad estos objetivos y acciones a realizar.• Que la meta sea común.• Algunos de los objetivos trazados trastoca algunos puntos medulares de lo que es la propia organización.

la sociedad. Esto provoca un sentimiento de pertenencia hacia la misma.

- La visión de la UANL en cuanto a comunicación.
- Me hace sentir seguro y estable.
- Que reconozcan mi trabajo.

- Impartir cursos, conferencias, dinámicas, etc.
- Creo que algunas personas que integran la organización no cumplen.
- Algunas políticas.
- Más abstractos en cuestión a los objetivos generales.
- Cambiar de puesto.

Trabajo en Equipo

Fortaleza

- Buena relación, dinámica y respeto. (1)
- Que la mayoría de las áreas trabajan como equipo. (1)
- Desarrollo de cada talento individual.
- Compañerismo.
- Empatía – solidaridad.
- Equipos bien capacitados con mucha disposición.
- La libertad de opinión.
- Que todos se sientan identificados con la organización hace que todos miren hacia un mismo rumbo.
- Desde el inicio se estableció una buena comunicación con todos.
- La armonía, humildad que existe en el equipo de trabajo.
- Tener lo necesario de material para hacerlo.

Oportunidad

- Mayor comunicación.(1)
- Cohesión de grupo entre los demás departamentos. (1)
- Conocimiento previo de los trabajos facilitaría o mejoraría los resultados. (1)
- Buena comunicación. (1)
- Incrementar la capacitación.
- Mayor unión.
- Que todas las áreas cuenten con estas características.
- Definición más clara de jerarquías
- Se deben de evaluar más los resultados al término de cada acción.
- Fomentar con mayor ahínco que el trabajo en equipo fortalece a la institución.
- Mejorar el desempeño laboral individual dentro del equipo.

Comunicación Departamental:

Fortaleza:

- La comunicación directa con quien corresponde. (2)

Oportunidad:

- Comunicación interdepartamental. (4)

- Los jefes siempre están abiertos a sugerencias. (2)
- Comunicación horizontal.
- Siempre se está informado del trabajo a realizarse.
- Grupo compacto – afinidades.
- Estamos informados acerca de los objetivos grupales.
- Facilidad/ apertura para evitar perder los objetivos.
- No hay en cuestión de comunicación interdepartamental.
- Obedecer las órdenes del jefe.

- Realizar juntas interdepartamentales.
- Tener más personal, mas perfiles.
- Trabajar más en las relaciones humanas.
- Definición de roles.
- Jerarquizar el trabajo.
- Darle más seguimiento a todos los asuntos.
- Más retroalimentación.
- Dejar de tomar decisiones unilaterales casi todo el tiempo.
- Muchas veces otros departamentos se cierran y no permiten el crecimiento.
- Tomar en cuenta las decisiones que le dan a uno.

Capacitación:

Fortaleza:

- Cursos y apoyos de becas que se ofrecen a empleados. (2)
- Apoyo para capacitarse. (1)
- Congresos que asisto al año son eficientes.
- Posgrados – educación continua.
- Capacidad autodidacta y de enseñanza a otros niveles.
- El constante desarrollo que tienen los puestos de trabajo es lo principal.
- Tanto mis jefes como compañeros me brindan aprendizaje constante.
- Facilidad para encontrar los faltas de información sobre mi trabajo.

Oportunidad:

- Programación de cursos de capacitación a todos los niveles del personal. (5)
- Desarrollar un programa de capacitación.
- Becas a empleados en capacitaciones.
- Forjar un sentimiento de superación a los otros empleados.
- Informar y ofrecer más capacitación al personal debería volverse una función primordial.
- Más documentos en línea
- Cursos técnicos.
- Buscar mejores oportunidades para el futuro.

Toma de Decisiones Departamentales:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• La comunicación directa con el jefe. (2)• Sencillez.• Excelente relación con gente de mayor grado.• Cordialidad.• Flexibilidad y buen trato.• El director escucha todas las inquietudes.• La capacidad de la dirección para escuchar.• Buen trato.• Apertura entre dirección y empleado.• La disponibilidad de la dirección.• Llegar temprano a mi trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Crear una bitácora.• Aplicar una encuesta que mida el nivel de eficiencia de los empleados.• Mano dura / delegación y fijación de responsabilidades.• Involucrar más al trabajador normal en eventos y acciones de la institución.• Hacer esto extensivo a los demás departamentos.• A veces las políticas complican el mejoramiento de la organización.• Juntas más frecuentes.• Equipo físico de trabajo.• Ser más claro sobre las tomas de decisiones.• Tener buenas actitudes hacia los demás.

b) Dirección de Prensa.

Espacio Físico:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Equipo. (4)• Espacio. (3)• Coordinación de las áreas.• Escritorio.• Trabajar de una manera rápida.• Cercanía con el jefe o información a la mano.	<ul style="list-style-type: none">• Climatización. (1)• Una sala de juntas pequeña y el equipo de video actualizado.• Lámparas.• Privacidad.• Demasiada interferencia en el teléfono móvil.• La distribución.• Adecuar instalaciones.• Una división del pasillo.

Motivación Extrínseca:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• La seguridad del empleo. (1)• La disponibilidad de horario. (1)• Ambiente laboral.• Equipo tecnológico que requiero,• Buena transportación.• Flexibilidad.• Trabajo en equipo.• Comunicación efectiva con el jefe inmediato.• El compañerismo.• Pagos puntuales.• Mejorar en mis actividades.	<ul style="list-style-type: none">• Bonos. (3)• Prestaciones. (1)• Trabajo en equipo. (1)• Mayor comunicación. (1)• Mayor coordinación con áreas o dependencias externas.• Vivienda.• Se tardan en surtir tóner para la impresora.• La estabilidad laboral.• Mejorar el sueldo.• Un puesto mejor.

Identidad:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Misión. (1)• Institución responsable. (1)• Visión de nuestra institución.• El hecho de ser egresada aumenta mi empatía por la institución.• Objetivo central de la institución clara.• Valor que tiene la institución.• Buena proyección.• La solidaridad del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Visión (1)• Evaluación y reconocer los esfuerzos del personal que labora en la institución.• Misión.• El aporte de los egresados.• Alentar más la identidad institucional.• Impulso a nuevos medios de publicidad.• Aplicar la ética en todo momento.• Superación en el trabajo.

Trabajo en Equipo:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Unidad laboral. (2)• La participación y el valor de cada miembro del equipo. (1)	<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar con otras áreas centrales de la institución.• Confianza e intercambio de ideas.

- Resultados.
- Objetivo común de coadyuvar en el fortalecimiento de la institución
- El amor a la camiseta, la identificación con la fuente de trabajo.
- Apoyo de los compañeros.
- Rapidez, apoyo y material a la mano.

- Realizar nuevos proyectos y se compartan resultados.
- Reuniones semanales.
- Fomentar más la importancia de trabajar en equipo.
- Mayor rapidez en aprobación de material.
- Constancia.
- Plantear mis ideas según la ocasión.

Comunicación Departamental:

Fortaleza:

- Comunicación directa y clara. (1)
- Se trabaja a contratiempo y las órdenes son directas.
- La unidad entre cada uno de los integrantes del departamento.
- Utilización de algunos canales.
- La confianza.
- Respuestas firmes.

Oportunidad:

- Se debería informar oportunamente los cambios o nuevos proyectos, generalmente nos enteramos de las cosas primero por rumores. (1)
- La retroalimentación debería ser mayor y más inmediata.
- Todas las dimensiones.
- Tener certeza de una agenda previa.
- Barreras administrativas que no permiten la comunicación.
- Ser escuchado.

Capacitación:

Fortaleza:

- Posibilidad de capacitación. (1)
- Estamos capacitados para desarrollar cada una de las funciones que tenemos.
- Tengo equipo de trabajo que requiero.
- Áreas para capacitación “según la actividad”.
- Se ejecuta bien el trabajo.

Oportunidad:

- Oportunidades de tomar capacitación y entrenamiento. (6)
- Que no hay programa institucional / son esfuerzos aislados.
- Motivar más al personal para capacitarse.

- Apoyo de mi jefe y oficina.

Toma de Decisiones Departamentales:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none"> • La confianza de mi jefe es clave. (3) • Flexibilidad y cordialidad.(1) • Buena retroalimentación con la dirección. (1) • Comunicación directa y apertura, escuchar. • El líder te deja trabajar y delega constantemente. • Trabajo con un jefe que es buen líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de los empleados en planeación. (2) • Dialogo y justificación. • Reuniones fuera de la oficina, para propiciar otras maneras de comunicación.

c) Departamento de Becas.

Espacio Físico:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none"> • El espacio. (5) • Siempre contamos con el apoyo de materia prima para desarrollar bien nuestro trabajo. (2) • La temperatura está acorde al ambiente laboral. (2) • Se trabaja con tranquilidad. • Existen 3 áreas además de las coordinaciones. • Que se respeta el lugar donde trabajo. • El equipo de trabajo es bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación para almacenar el archivo. (4) • Mejor limpieza en el área. (3) • La temperatura artificial. (3) • Más espacio. (2) • La eficiencia y eficacia para la realización de mi trabajo. • Renovar equipo de cómputo con internet para todos. • Iluminación. • No tener restricciones de nada.

Motivación Extrínseca:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo. (7) • Ambiente laboral. (1) • Lo satisfactorio de la función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad (Basificación). (4) • Mejores prestaciones. (3) • Mejor salario. (2)

- Flexibilidad.
- Permisos, autorización de días a favor.
- Apoyo del director como el de los jefes inmediato de algún permiso.
- Apoyo entre compañeros.
- Funciones no pesadas.

- Incentivos (reconocimiento o económicos). (2)
- Bonos (productividad, asistencia, puntualidad, buen desempeño). (1)
- Premios.
- Antigüedad laboral.
- Tener más contacto con el personal.
- Al ser personal de contrato siempre se está en riesgo a no ser solicitada de nuevo.

Identidad:

Fortaleza:

- Valores. (7)
- Misión. (1)
- Objetivos de la organización. (1)
- Identificación con la organización.
- Buscar continuamente la mejora.
- Se cumple con la visión de ayudar a los alumnos.
- Es la mejor universidad por los espacios que brinda.
- Cuando se trabaja en equipo.
- Orgullo de ser parte de la organización.
- Visión.
- Animo de trabajo.

Oportunidad:

- Mejora continua. (1)
- Mejora continua en la misión.
- Crecimiento laboral.
- No ser tan estricto con los requisitos al alumno.
- Promover el orgullo universitario.
- Que todos tengan la camiseta puesta.
- Conciencia de los coordinadores hacia los subordinados.
- Valores.
- Tolerancia con ciertos compañeros
- Darlo a conocer y cerciorarse de que el personal los reconoce.
- Proponer más objetivos.
- Siempre llevarlas a cabo para así poder ser el departamento más destacado que todas.
- Brindar el mismo apoyo a todos los departamentos.
- Seguir con una actitud positiva.

Trabajo en Equipo:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Buen trabajo en equipo. (7)• Cada área se identifica y se apoya. (1)• Confianza. (1)• Resultados. (1)• Respeto de las opiniones. (1)• Cohesión.• Comunicación de las cosas de trabajo del área.• Iniciativa para ayudar al compañero.• Cooperación en el equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Mejor comunicación entre los integrantes del equipo. (1)• Intercambio de ideas ya que a veces no se respetan. (1)• Unión entre todo el departamento.• Trabajar en equipo en otras áreas.• Buscar maneras creativas de llevar a cabo las actividades.• Que se involucren todos.• Que nos dejen trabajar los coordinadores, y que no cambien cada rato las reglas.• Muchos opinan diferentes y no se ponen de acuerdo.• Tomaran más en cuenta las ideas y decisiones, no siempre se impusiera la voluntad de los jefes.• Exponer dudas o comentarios en las decisiones.• Confianza entre las personas.• Seguir trabajando como lo hacemos.

Comunicación Interdepartamental:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación departamental (decisiones, reglas o políticas, molestias). (9)• Retroalimentación. (1)• Avisos para los alumnos de trámites.• Juntas para informar cambios.• Todos se llevan bien.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre las áreas. (6)• Poca claridad en la comunicación, dicen algo y significa todo lo contrario. (1)• Tener la misma información todos. (1)• Informar a tiempo. (1)• Dar los cambios por escrito y

- verbal. (1)
- Retroalimentación. (1)
- Consenso en cuestión de liderazgo del coordinador.
- Que no se hagan cambios sin avisar.
- Solo exigen y no piden colaboración.

Capacitación:

Fortaleza:	Oportunidad:
<ul style="list-style-type: none"> • Mucha capacitación existente. (12) • El trabajo se aprende con la práctica, • Ayuda de los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones más frecuentes. (4) • Crecimiento (escalonamiento). • Continuidad de capacitación. • Deficiente porque hay cambios que se realizan y no se dicen en la capacitación. • Que se den manuales o haya más comunicación. • Mejores programas de capacitación. (2) • Capacitación al nuevo personal. • No tan extensos. • Encuestar sobre los cursos que se necesitan.

Toma de Decisiones Departamentales:

Fortaleza:	Oportunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación para la dirección. (11) • Flexibilidad. (1) • Apoyo de dirección. (1) • Abierta a opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir con la apertura de la comunicación. • Reconocimiento de trabajo. • Misma actitud. • Más cordialidad. • Más tiempo para ver el sentir y opinión de cada empleado. • Igualdad en el trato de los empleados.

- Buscar prestaciones del empleado.
- Más atención hacia sus coordinadores.
- Igualdad entre el personal y director.
- Tomar en cuenta las ideas y sugerencias.
- Flexibilidad.
- Oportunidad para dar sugerencias al director, individual o en equipo.
- Comunicación más directa.
- Más empatía con el trabajador.
- Al personal que trabaja al 100% se reconozca y motive.
- Diálogo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.

5.1 En relación a las hipótesis.

Con base a la hipótesis planteada: **El implementar una diagnosis de clima laboral permite detectar oportunidades y fortalezas de una institución educativa universitaria a través de la perspectiva del talento humano.**

Se puede concluir que es **ACEPTADA**, ya que en el presente proyecto se muestra claramente que la organización cuenta con un clima laboral a nivel general aceptable, sin embargo existen áreas de oportunidad dignas de analizar como lo son la capacitación, comunicación interdepartamental, el espacio físico y la motivación. En contra parte las fortalezas se centran en las dimensiones de identidad, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Es importante mencionar que tal proyecto cumple con el objetivo primordial de impulsar el sentir del talento humano en relación al talento humano.

A continuación se ofrecen a manera más específica (por departamento) algunas conclusiones.

		Fortalezas:	Oportunidades:
		D1	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada. • Temperatura acorde a temporada.
D2	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de estabilidad laboral. • Horario accesible. • Funciones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja percepción en el sistema de prestaciones. 	
D3	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de orgullo. • Visión y misión compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y clarificación de objetivos. 	
D4	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud orientada al enfoque de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el intercambio de ideas, cohesión y cooperación. 	
D5	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja interacción interdepartamental. • Percepción baja sobre sistemas de retroalimentación. • Comunicación poco clara y oportuna. 	
D6	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción inadecuada de la capacitación en general, tanto en frecuencia, aprendizajes y coordinación. 	
D7	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de cordialidad. • Sentido de justicia. • Presencia de diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	

		Fortalezas:	Oportunidades:
		D1	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción adecuada en cuanto a distribución. • Buen aseo e iluminación.
D2	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de funciones. • Sentido de estabilidad. • Presencia de apoyo. • Horario flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de prestaciones. 	
D3	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de orgullo. • Objetivos claros. • Visión, misión y valores compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	
D4	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de cooperación. • Sentido de confianza. • Enfoque a resultados. • Intercambio de ideas y cohesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	
D5	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la comunicación. • Manejo oportuno de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en sentido de retroalimentación. • Bajo sentido de comunicación interdepartamental. 	
D6	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en general deficiente en cuanto a programación, frecuencia y necesidades. 	
D7	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en las decisiones. • Trato cordial. • Alta percepción en eficacia y justicia. • Diálogo directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	

Dirección de Prensa

		Fortalezas:	Oportunidades:
		D1	Iluminación artificial adecuada.
D2	Horario flexible.	Percepción muy baja del sistema de prestaciones. Desilusión ante la estabilidad laboral. Definición de tareas específicas.	
D3	Presencia adecuada sobre visión, misio, valores. Sentido de orgullo aceptable.	Fortalecimiento de objetivos.	
D4	Tendencia hacia el enfoque a resultados. Presencia de sentido de cohesión y confianza.	Favorecer más el intercambio de ideas.	
D5	Ninguna.	Comunicación con poco clara y oportuna. Bajo sentido de retroalimentación e interacción interdepartamental.	
D6	Ninguna.	Capacitación en general deficiente en cuanto a programación, frecuencia y necesidades.	
D7	Cordialidad, percepción de eficiencia, flexibilidad en las decisiones. Sentido de justicia.	Generación de mayor diálogo.	

5.2 Mis aprendizajes.

- Un clima laboral bueno proporciona motivación obteniendo un buen desempeño de los individuos logrando las metas deseadas de la organización.
- Implementar un clima laboral en las organizaciones ayuda a la mejora continua.
- Se puede conocer el sentir de los empleados a nivel fortaleza y oportunidad con el fin de establecer y desarrollar estrategias orientadas al cambio.
- El proyecto me ayudo a conocer la metodología y métrica para desarrollo del instrumento.
- La interpretación de las gráficas y darle sentido a los resultados obtenidos.
- Dar un diagnóstico con los datos obtenidos para proponer cambios.
- En el programa de la maestría obtuve diversos aprendizajes como el comportamiento humano en las organizaciones los cuales buscan estabilidad, bienestar y productividad para poder lograr un excelente ambiente donde desarrollan gran parte de su tiempo.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.

Con base a las conclusiones obtenidas e información recabada durante el presente proyecto a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones.

A nivel general:

1. Generar una cultura de evaluación de clima laboral anualmente.
2. Gestionar juntas o comités para analizar la evaluación interdepartamental en pro del desarrollo de estrategias o acciones alusivas al cambio.
3. Proponer una planeación estratégica operativa que responda a mejorar el clima laboral.
4. Fortalecer la motivación a nivel extrínseco.
5. Analizar la distribución y servicio de aseo y espacio físico.
6. Promover una cultura de capacitación.
7. Fortalecer estrategias en dirección a la comunicación interdepartamental.

REFERENCIAS.

Libros:

- Argyris, C. (1958). *Personality and Organization*. New York: Harper and Row.
- Ascary, A. & Peña, M. (2010). *Psicología y cultura del trabajo*. México: Editorial Trillas.
- Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. & Artiles, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.

- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México: Editorial Pax.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. (2ª Ed) México: Interamericana.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963, 1970). *The organizational climate of schools*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Hergenhahn, B. (2008). *Introducción a la historia de la Psicología*. Madrid, España: Paraninfo.
- Jorge, A. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Cuba: Editorial: DCCED.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw – Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. España: Editorial Deusto.
- Litwin, G & Stringer, R. (1967). *Motivation and organizational climate*. Boston. USA: Harvard Business School Press.

- López, J. (2002). *Análisis de organizaciones educativas a través de casos*. Madrid: Síntesis.
- Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Chile: UVM
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centro de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá- MEC.
- Martínez (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima Peru: Imprenta Universidad del Pacífico.
- Maslow A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Méndez & Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mesonero, A. (1995). *Psicología del desarrollo y de la educación en la edad escolar*. España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Meyer, H. (1968). *Achievement motivation and industrial climates. Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research
- Moss, R.H. (1974). *The Social Climate Scales. An Overview*. California: Consulting Psychologists.

Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford.

Pelz, D. & Andrews, F. (1966). *Scientists in organizations: Productive climates for research and development*. Nueva York: Wiley and Sons.

Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. (6ª ed). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Schultz, D. & Schultz, S. (2009). *Teorías de la personalidad*. (9ª ed.). México: Editorial Cengage.

Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas un instrumento para humanizar el trabajo*. Editorial Libros en Red.

Tolman, E. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*. New York: Century Croffts.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.

Weinert, A. (1985). *Manual de la Psicología de la Organización: la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Herder.

Revistas:

Friedlander, R. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems up on job satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol. 22, 171-183.

George, J. & Bishop, L. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quaterly*. Vol. 16, 467 – 475.

Gerson, M. & Aderman, M. (1970). A new methodological approach to the quantitative measurement of organizational climate in industry. *Academy of Management Midwest Proceedings*, 132-162.

Koys, D. & Decostitis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*. Vol. 44 (No. 3) 265 - 385.

Schneider, B. & Bartlett, C.(1970). Individual differences in organizational climate. II. Measurement of organizational climate as the multitrait, multirater matrix. *Personnel Research*, Vol. 23, 494-5.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*. Vol. 28, 447-479.

Revistas Electrónicas:

Herencia, A. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*. Vol.8 (Nº1) 24-36. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=752251>

Lacouture, G. (1996) El Legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 28 (Nº 1) 159 – 163. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80528113.pdf>

Noriega, V. & Pría, M. (2011) Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*. Vol. 37 (Nº 2) 166- 122. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>

- Reinoso, H. & Araneda, B. (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol. 6 (N° 1) 39-54. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. & Van, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. Vol.48 (N°2). 177 – 196. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>
- Segredo, Pérez, A.M. (2011), La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*. Vol. 25 (N° 2) 164 – 177. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/remoto.dgb.uanl.mx:443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d3a748f-16fa-42e3-88a8-76a3d0882952%40sessionmgr12&vid=4&hid=12>
- Seisdedos, N. (1986) El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 1 (N° 2) 77-100. Recuperado de:
<http://psicodoc.idbaratz.com/Restringido/revistas/Trabajo/1985/vol2/arti1.htm>

Artículos:

- Butcher, A. (1994). Supervisors matter more than you think: Components of a mission centered organization climate. *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 34, (No.4), 505- 520.

- Cárdenas, L. & Villamizar, M. (2008). Modelo e Inventario PMCO para mejorar el clima organizacional. Manuscrito no publicado. *Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación*.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. *Advances in Organization Behavior*. 177-190.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organization behavior. *Psychological Bulletin*. Vol. 62, 361-38.
- Guion, R. (1973). A note organizational climate. *Organizational Behavior Human Performance*. Vol. 9, 120-125.
- Hellrieger, D. & Slocum, J. (1974) Organizational Climate: Measures, research and Contingencies. *The Academy of Management Journal*. Vol. 17(N°2) 255-280.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental crated «social climates» *J. Social Psychology*. Vol. 10, 271-299.
- Patterson et al. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organization Behavior*. Vol. 26, 379-408.
- Payne, R. & Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1125-1173.

Artículos en Electrónico:

Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. (2009, abril). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. Vol.2 (Nº2) 121 – 127. Recuperado de:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3119145>

Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2007) Clima y Satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. 3490 – 3507. Recuperado de:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* 67-75. Recuperado de:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>

Tesis:

Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organización que aprenden*. Departamento de Educación. Universidad de Alcalá. Recuperado de:

<http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>

Página Web:

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado (28.10.2011)

Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Real Academia Española. (2011) Diccionario de la lengua española. Recuperado (8, 11,2011) Vigésima Edición. Recuperado de:

http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=clima

Maraver, J. (2004, julio) Cómo estudiar el clima laboral en su empresa.
Recuperado (07, 12, 2011) Recuperado de:

<http://www.mailxmail.com/curso-como-estudiar-clima-laboral-empresa/difusion-resultados-clima>

Juanico, X. (2007). Como medir y gestionar el clima laboral. Recuperado
(26,11,2011) Recuperado de:

http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm

Maisch, E. (2009, mayo). Pautas metodológicas para la realización de estudios
de clima organizacional. Recuperado (15, 11, 2011) Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/index.htm>

ANEXOS.

Anexo 1.



04 de octubre del 2011

Encuesta del Clima Laboral

• **Notas aclaratorias:**

1. El presente proyecto tiene como objetivo el conocer su sentir sobre ciertas dimensiones o procesos con los cuales interactúa diariamente.
2. Es importante mencionarle que sus comentarios serán manejados a nivel anónimo y confidencial. Ante ello le solicitamos conteste la encuesta de manera honesta y sincera.
3. Los resultados recabados por los resultados que se obtengan serán utilizados para la mejora continua.
4. Gracias por su participación y enriquecimiento al presente proyecto.

I. Datos del informante clave:

• Género: M o F	• Puesto: _____
• Departamento: _____	
• Tipo de contrato: ___ Basificado ___ Tiempo Completo/ No Basificado ___ Personal de Confianza ___ Personal Directivo ___ Otra	• Edad: _____ • Antigüedad: ___ 0 a 3 años. ___ 4 a 7 años ___ 8 a 11 años. ___ 12 o más.

II. Formulaciones específicas:

- Instrucción general: A continuación se les presentaran algunos enunciados con respecto al Clima laboral de su organización, lea atentamente cada frase e indique la respuesta según considere.

D1: Espacio Físico:

Favor de especificar el espacio físico a que hace referencia: _____

Formulación:	Inadecuado (a)	Algo adecuado (a)	Adecuado (a)	Muy adecuado (a)
1. La distribución de mi espacio para desarrollar mi trabajo es:				
2. El servicio de aseo en mi área de trabajo es:				
3. La iluminación artificial para el desarrollo de mi trabajo es:				
4. La temperatura artificial (clima acorde a la temporada) en mi área de trabajo es:				
5. El ruido para el desarrollarlo mi trabajo es:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D2: Motivación extrínseca:

Formulación:	Nada motivado (a)	Algo motivado (a)	Motivado(a)	Muy motivado (a)
1. Las funciones que realizo en la organización me hacen sentir:				
2. El apoyo de mis compañeros me deja:				
3. El programa de prestaciones (prima, bono de productividad, etc.) que me ofrece la organización me deja:				
4. Con el horario(s) de trabajo asignado me siento:				
5. La estabilidad laboral que me brinda la organización me hace sentir:				
- Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
- Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D3: Identidad:

Formulación:	Nada identifica do	Algo identifica do	Identifica do	Muy identifica do
1. Con los valores de la organización me siento:				
2. En relación a la misión estoy:				
3. Con la visión de la organización me siento:				
4. El orgullo que siento hacia la organización refleja que estoy:				
5. En relación a los objetivos de la organización estoy:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D4: Trabajo en Equipo:

Formulación:	Nunca	Casi nunca	Frecuente mente	Siempre
1. Se hace presente la cooperación en el equipo de trabajo:				
2. En el equipo se hace presente la confianza:				
3. El equipo de trabajo se hace presente el enfoque a resultados:				
4. Se respetan el intercambio de ideas en el equipo:				
5. Se hace presente la cohesión en el equipo de trabajo:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D5: Comunicación departamental:

Formulación:	Nunca	Casi nunca	Frecuente mente	Siempre
1. Se comunica las decisiones tomadas en el departamento:				
2. Se hace presente la comunicación interdepartamental:				
3. Es clara la comunicación dentro del departamento:				
4. La comunicación se manejan de forma oportuna:				
5. La retroalimentación se ofrece de manera directa:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D6: Capacitación:

Formulación:	Deficiente	Algo deficiente	Eficiente	Muy eficiente
1. La capacitación que he recibido para desempeñar mi puesto es:				
2. La frecuencia o constante de capacitar en la institución considero que es:				
3. El sistema de programación y coordinación de las capacitaciones es:				
4. El nivel que me brinda la institución para la adaptación y mejoría a los procesos de cambio que ocupa mi puesto es:				
5. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi puesto es:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

D7: Toma de decisiones departamentales

Formulación:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. La dirección es flexible ante las sugerencias del empleado:				
2. La dirección proyecta cordialidad:				
3. La dirección proyecta eficiencia para el desarrollo de las tareas:				
4. La dirección justifica las tareas o actividades:				
5. Existe un diálogo entre empleado y dirección:				
-Mencione una fortaleza (lo que se hace bien) con base a esta dimensión: _____				
-Mencione una oportunidad (algo por mejorar) con base a esta dimensión: _____				

Observaciones:

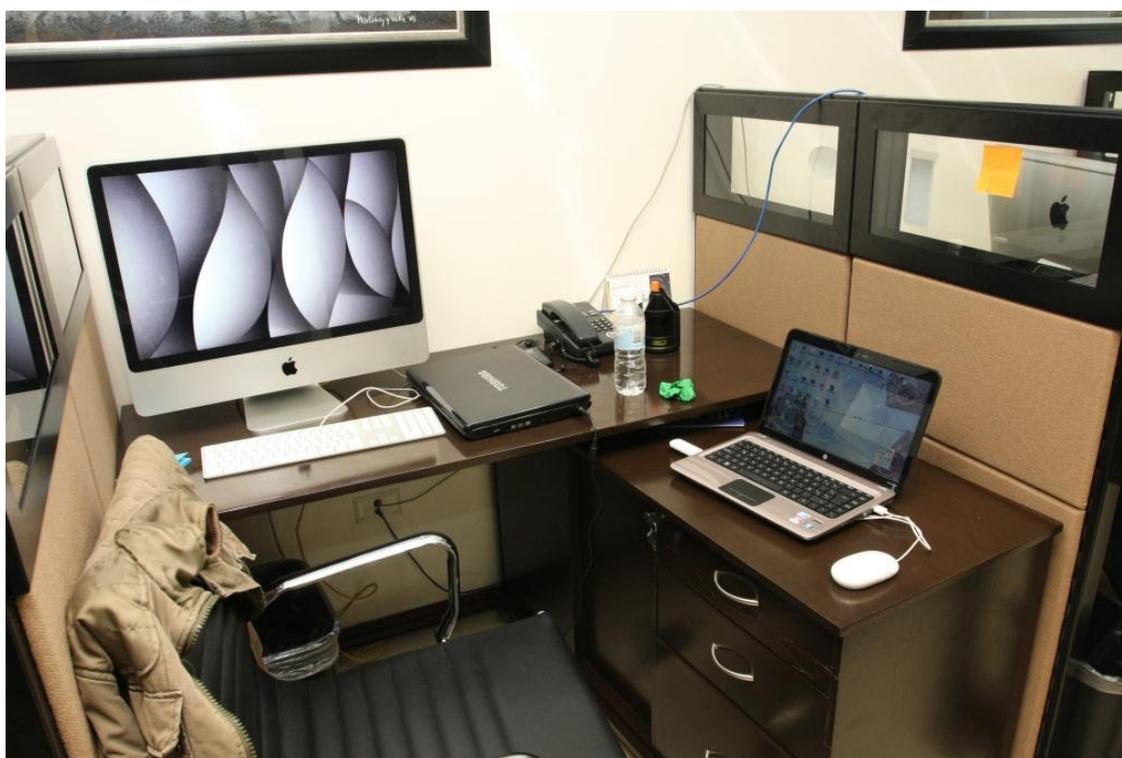
¡Gracias!

Lic. Marcela Alvarado Morales

Examinador

Anexo 2.

Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.



Dirección de Prensa.



Departamento de Becas.



Anexo 3.

Sujeto	Género	Puesto	Departamento	Contrato	Edad	Antigüedad
1	F	Jefe Admon.	DGCIRP	Basificado	40	12 ó + A
2	M	RP	DGCIRP	TC/ NB	25	0 a 3 A
3	F	Secretaria	DGCIRP	Basificado	43	8 a 11 A
4	F	Asistente RP	DGCIRP	Basificado	26	4 a 7 A
5	F	A de Direcc.	DGCIRP	Otra/ Jub	64	12 ó + A
6	F	Coordinadora	DGCIRP	Basificado	60	8 a 11 A
7	M	Jefe de Produccion Ed	DGCIRP	Personal C.	39	0 a 3 A
8	F	Asistente	DGCIRP	Basificado	36	8 a 11 A
9	F	Secretaria	DGCIRP	Basificado	50	12 ó + A
10	M	Jefe Comun. Interna	DGCIRP	Basi / PC	33	12 ó + A
11	M	Coordinador	DGCIRP	Personal C.	26	0 a 3 A
12	M	Coordinador Redes S	DGCIRP	Personal C.	22	0 a 3 A
13	M	Redactor	DGCIRP	Otra	23	0 a 3 A
14	F	Redactora y Correctora	DGCIRP	Otra	22	0 a 3 A
15	M	Corrector de Estilo	DGCIRP	Otra	37	0 a 3 A
16	M	Chofer	DGCIRP	Basificado	38	8 a 11 A
17	M	Chofer	DGCIRP	Basificado	36	4 a 7 A
18	M	Técinco	DGCIRP	Basificado	35	8 a 11 A
19	F	Intendente	DGCIRP	Basificado	41	12 ó + A
20	M	Director	Dirección de Prensa	Basi / PC	37	4 a 7 A
21	M	Jefe de Información	Dirección de Prensa	Basificado	45	12 ó + A
22	M	Fotógrafo	Dirección de Prensa	Basificado	34	8 a 11 A
23	F	Reportera	Dirección de Prensa	TC/ NB	36	8 a 11 A
24	M	Jefe de Área	Dirección de Prensa	TC/ NB	59	12 ó + A
25	M	Camarógrafo	Dirección de Prensa	Otra	23	4 a 7 A
26	M	Diseñador Gráfico	Dirección de Prensa	Otra	26	0 a 3 A
27	M	Diseñador Gráfico	Dirección de Prensa	Otra	27	0 a 3 A
28	F	Coordinadora Admon.	Dirección de Prensa	TC/ NB	26	4 a 7 A
29	M	Intendente	Dirección de Prensa	Basificado	47	12 ó + A
30	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	29	8 a 11 A
31	M	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	21	0 a 3 A
32	M	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	31	8 a 11 A
33	M	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	25	4 a 7 A
34	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	29	8 a 11 A
35	M	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	23	4 a 7 A
36	M	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	30	8 a 11 A
37	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	31	0 a 3 A
38	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	19	0 a 3 A
39	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	39	8 a 11 A
40	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	27	8 a 11 A
41	F	Auxiliar de Depart.	Departamento de Becas	Otra	26	4 a 7 A
42	F	Capturista	Departamento de Becas	Otra	45	8 a 11 A
43	F	Capturista	Departamento de Becas	Otra	29	8 a 11 A
44	F	Capturista	Departamento de Becas	Otra	29	8 a 11 A
45	M	Capturista	Departamento de Becas	Otra	19	0 a 3 A

D1: Espacio Físico					D2: Motivación Extrínseca				
Distribución	Aseo	Iluminación	Temperatura	Ruido	Funciones	Apoyo	Prestaciones	Horario	Estabilidad
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	2	3	3	3	2	2	1	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
2	3	3	2	2	3	4	3	4	4
2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
3	3	4	3	3	3	2	2	2	2
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	2	4	3	3	4	2	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
3	4	4	3	2	3	4	2	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	1	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	4	3	2	3	4
3	1	2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	2	4	1	3	3	2	1	3	3
4	3	3	1	3	4	4	3	3	4
4	4	4	3	2	4	4	2	4	2
3	4	3	3	4	3	2	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	2	3	3
2	4	1	2	4	3	4	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4	2	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
3	1	4	3	3	4	4	3	4	2
3	2	3	3	3	4	4	3	4	3
4	3	4	3	3	4	3	2	4	2
3	3	4	2	3	2	2	1	4	3
3	2	3	2	3	3	3	2	4	2
3	1	4	3	4	3	3	2	4	2
3	3	3	2	2	3	3	1	3	2
3	1	2	1	3	3	3	2	3	2
3	2	3	4	4	3	3	2	4	3
3	3	3	2	3	2	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	2	2	3	2	1	4	2
3	2	3	3	2	3	4	1	3	2
2	1	2	2	2	2	3	1	3	2
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	2	4	4	4	4	4

D3: Identidad					D4: Trabajo en Equipo				
Valores	Misión	Visión	Orgullo	Objetivos	Cooperación	Confianza	Resultados	Inter. Ideas	Cohesión
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	2	2	2	1	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	3	4	2	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	4	2	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	3	2	3	3	1	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
1	3	2	2	2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	3	4	4	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

D5: Comunicación departamental					D6: Capacitación				
Decisiones	C. Interdepar	C. Clara	C. Oportuna	Retroalimentación	Cap. Recibida	Frecuencia	Programación	Nivel	Aprender
4	3	3	4	4	4	2	2	3	4
3	3	4	3	4	4	2	2	3	4
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	1	1	4
2	2	4	4	4	3	3	3	4	4
3	2	3	3	2	2	2	2	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	3	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	2	2	3	2
2	3	2	2	2	3	3	1	3	4
3	3	3	3	3	3	3	1	1	2
4	2	4	4	3	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	2	2	2	3
3	2	3	3	2	3	2	2	2	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	2	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	1	2	1	2	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	3	2	2	2	1	1	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	2	2	2	3	3
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2

D7: Toma de decisiones departamentales							
Flexible	Cordialidad	Eficiencia	Justifica	Diálogo	P.OB	P.E	
4	4	4	4	4	133	140	
4	4	4	4	4	128	140	
4	4	3	3	4	80	140	
3	3	4	4	3	112	140	
3	3	3	3	3	107	140	
3	3	3	3	3	95	140	
3	3	2	2	3	81	140	
4	4	4	4	4	123	140	
4	4	4	4	4	135	140	
4	4	4	4	4	113	140	
4	4	4	4	4	124	140	
2	4	3	4	3	106	140	
4	4	4	4	4	126	140	
3	4	4	4	4	120	140	
4	4	4	4	4	116	140	
3	4	4	4	4	118	140	
4	4	4	4	4	118	140	
3	4	3	3	4	101	140	
3	3	3	3	3	104	140	
3	4	4	4	4	127	140	
3	4	3	2	2	92	140	
4	4	4	4	4	117	140	
4	4	4	4	4	115	140	
3	4	4	4	4	113	140	
4	4	4	4	4	132	140	
3	3	3	3	3	111	140	
3	4	4	4	4	114	140	
4	4	4	4	4	119	140	
4	4	4	4	4	128	140	
4	4	4	4	4	114	140	
4	4	4	4	3	125	140	
4	4	4	4	3	118	140	
4	4	4	4	4	108	140	
3	4	4	4	3	106	140	
4	4	4	4	4	109	140	
3	4	3	3	3	105	140	
3	3	3	3	3	82	140	
3	4	4	4	4	126	140	
2	3	3	3	2	96	140	
4	4	4	4	3	106	140	
3	3	3	3	2	97	140	
2	4	3	3	2	107	140	
3	4	1	3	2	90	140	
3	3	3	3	3	94	140	
4	4	4	3	4	132	140	
					5023	6300	80%