



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PLANTEL CUAUHTÉMOC DE LA
ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MÉXICO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

Q. F. B. MARÍA DEL ROSARIO ESPINOSA RIVERA

DIRECTOR DE TESIS:

D. EN C. A. PABLO MANUEL CHAUCA MALÁSQUEZ

MORELIA, MICHOACÁN AGOSTO DE 2011





UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tel. y Fax (443) 3 16 74 11 y (443) 3 26 62 76

Morelia, Mich., 08 de Diciembre de 2010

CP. MIGUEL LOPEZ MIRANDA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Los abajo firmantes de la mesa de jurado asignada a la alumna: **MARIA DEL ROSARIO ESPINOZA RIVERA**, para revisar su trabajo de tesis titulado: **"PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PLANTEL CUAUHEMOC DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXCO"** Comunicamos a usted, que después de haber revisado y sugerido las modificaciones pertinentes, y una vez que estas fueron realizadas por el alumno, hemos considerado que el trabajo reúne los requisitos establecidos en el Reglamento General para los estudios de Posgrado de la Universidad Michoacana, por lo que dicho trabajo puede ser editado.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE

DR. PABLO CHAUCA MALASQUEZ

VOCAL 1

DR. JAVIER A. BARAJAS MENDOZA

VOCAL 2

DRA. ANGELICA GPE. ZAMUDIO DE LA CRUZ

VOCAL 3

M. en A. MOISES S. BECERRA MEDINA

VOCAL 4

M. en A. RAUL VILLALOBOS GODINEZ

"Propuesta de mejora continua al clima organizacional del Plantel Cuauhtémoc de la Escuela Preparatoria de la Universidad Autónoma del Estado de México"

I N D I C E

	Página
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
• Justificación	10
• Objetivos	12
• Tipo de investigación	13
CAPÍTULO 1: Contextualización y caracterización de la organización en estudio.	14
1.1 Sobre la organización en estudio	15
1.2 Personal administrativo	21
1.3 Población participante en el estudio	26
CAPITULO 2: Conceptos, teorías y enfoques que fundamentan la investigación	31
2.1 Comportamiento organizacional	32
2.1.1 Concepto	32
2.1.2 Teorías del comportamiento organizacional	33
2.1.3 Modelos del comportamiento organizacional	36
2.1.4 Niveles de estudio del comportamiento organizacional	38
2.1.5 Comportamiento individual	39
2.2 Cultura organizacional	43
2.2.1 Conceptos sobre cultura organizacional	43
2.2.2 La cultura organizacional como factor de calidad educativa	47
2.2.3 Evaluación del desempeño y la organización	48
2.3 Clima organizacional	50
2.3.1 Definición	51
2.3.2 Importancia y objetivo	54
2.3.3 Tipos de clima organizacional	55
2.3.4 Dimensiones y medición del clima organizacional	55
2.3.5 Cómo mejorar el clima organizacional	60
2.3.6 Análisis FODA como herramienta para la Planeación Estratégica	62
2.3.7 Evidencias del clima organizacional en instituciones Educativas	64
2.4 Mejora Continua	69
CAPITULO 3: Metodología	73

3.1 Justificación	74
3.2 Diagnóstico	75
3.2.1 Instrumento de medición y escala de valoración	75
3.3 Análisis de resultados	77
3.3.1 Análisis descriptivo	77
3.3.2 Consistencia interna: confiabilidad según estadístico del alfa de Cronbach	79
3.4 Interpretación	81
3.5 Análisis FODA	86
3.5.1 Análisis interno	87
3.5.2 Análisis externo	89
3.5.3 Estrategias	92
CAPITULO 4: Propuesta de mejora continua	94
4.1 Propuesta de mejora continua al clima organizacional	95
4.2 Conclusiones	101
4.3 Recomendaciones	102
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXO	109

RELACIÓN DE TABLAS	Pág.
Tabla 1.1 Sexo	26
Tabla 1.2 Nivel escolar	27
Tabla 1.3 Edad	27
Tabla 1.4 Puesto actual	28
Tabla 1.5 Estado civil	28
Tabla 1.6 Antigüedad en la UAEM	29
Tabla 1.7 Antigüedad en el plantel	29
Tabla 2.1 Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor	37
Tabla 2.2 Modelos de comportamiento organizacional	38
Tabla 2.3 Tipos de clima organizacional	57
Tabla 2.4 Dimensiones del clima organizacional	59
Tabla 2.5 Categorías y variables analíticas del clima organizacional	60
Tabla 2.6 Resumen de características ISO 9000:2000	71
Tabla 3.1 Promedio de las respuestas de la evaluación del clima organizacional	78
Tabla 3.2 Comparativo de confiabilidad del cuestionario (Alpha de Cronbach)	79
Tabla 3.3 Matriz de correlación	80
Tabla 3.4 Fortalezas y debilidades	88
Tabla 3.5 Elección de debilidades que afectan el clima organizacional	89
Tabla 3.6 Oportunidades y amenazas	90

RELACIÓN DE FIGURAS	Pág.
Figura 1.1 Evolución del sistema de Gestión de Calidad 2004 – 2009	19
Figura 1.2 Organigrama	23
Figura 1.3 Sexo	26
Figura 1.4 Nivel escolar	27
Figura 1.5 Edad	27
Figura 1.6 Puesto actual	28
Figura 1.7 Estado civil	28
Figura 1.8 Antigüedad en la UAEM	29
Figura 1.9 Antigüedad en el plantel	29
Figura 2.1 Modelo básico de CO	38
Figura 2.2. Niveles de cultura organizacional	45
Figura 2.3 Matriz FODA	63
Figura 3.1 Escala de valoración	76
Figura 3.2 Representación gráfica de los resultados	78
Figura 3.3 Relaciones interpersonales	81
Figura 3.4 Apoyo del jefe	81
Figura 3.5 Sentido de pertenencia	82
Figura 3.6 Retribución	82
Figura 3.7 Disponibilidad de recursos	82
Figura 3.8 Estabilidad	83
Figura 3.9 Coherencia	83
Figura 3.10 Claridad organizacional	84
Figura 3.11 Trabajo en equipo	84
Figura 3.12 Valores colectivos	85
Figura 3.13 Modelo de administración estratégica	86
Figura 4.1 Acciones de mejora continua	95

RESUMEN

El presente trabajo de tesis tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal administrativo en un contexto educativo. Para el desarrollo del título ya citado se tomó en consideración el análisis de datos de un diagnóstico, encontrando componentes relevantes para efectuar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución en estudio, derivando sus resultados en una propuesta estratégica de mejora continua al clima organizacional. En conclusión, la cultura orienta a la organización, a todos los procesos administrativos y determina el ambiente laboral de la misma. Se recomendó a la dirección del plantel gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

ABSTRACT

The present thesis work was principal stress the importance of organizational climate as a determining factor in the effectiveness of the administrative staff in an educational context. The development of the aforementioned title, a diagnostic data analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the institution in study, deriving its results in a strategic proposal for continuous improvement to the organizational climate. In conclusion, culture geared to the Organization, to all administrative processes and determines the work environment of the same. Recommended to address the staff manage a cultural change that allows a greater commitment of reference groups integrated program.

Introducción

INTRODUCCIÓN

Hablar de clima organizacional es referirse al ambiente interno que prevalece en una organización y que está conformado por las personas, actividades y roles que interactúan entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común. Sin embargo, existen problemas internos y externos que hacen difícil definir los indicadores que delimitan el logro de los objetivos propuestos y todavía más cuando se intenta medirlos.

Uno de los indicadores que se utiliza con mayor frecuencia para dar a conocer el funcionamiento de una organización es el clima organizacional, la manera en como se establezca el ambiente interno de la organización repercute en el comportamiento de los trabajadores y por consiguiente afecta la productividad de la empresa.

Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones, entre las que se encuentran las percepciones compartidas que tienen de su organización con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales; esto constituye el clima organizacional.

Los efectos del clima son numerosos, pues la forma en que un individuo percibe lo que le rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y su aprendizaje. El clima organizacional es, entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización (Brunet, 1987, p. 40).

Toda organización que se involucra en desarrollar programas que buscan mejorar la calidad de los servicios, requiere que el ambiente de trabajo en que se desarrolla, cuente con los requerimientos necesarios, que sean adecuados y congruentes con un proyecto de calidad.

El ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sin lugar a dudas, influye para que éstas se desempeñen adecuadamente. La mejora continua es algo que toda organización procura desde el momento en que se crea.

Si bien es cierto la importancia del Clima Organizacionalha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, puede ser facilitadoru obstáculo para el buen desempeño delPlantel y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona

retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se pretende hacer un estudio relacionado con el clima organizacional que se desenvuelve en el Plantel Cuauhtémoc, haciendo un análisis directo de los factores que más inciden en sus resultados para presentar una propuesta de mejora continua al Ambiente de Trabajo dentro del contexto del SGC.

La tesis se organiza en 4capítulos:

- El Capítulo 1 describe el marco referencial del Plantel Cuauhtémoc de la Escuela Preparatoria de la Universidad Autónoma del Estado de México, mostrando las características del personal administrativo que lo integra así como su marco legal y normativo.
- El Capítulo 2, presenta las bases científicas que sustentan la cultura organizacional, la percepción y el clima organizacional. Así mismo, se citan algunos estudios empíricos sobre el tema.
- El Capítulo 3 presenta los aspectos metodológicos que delinearon el desarrollo de esta tesis.
- El Capítulo 4, incluye un análisis y un resumen de los resultados así como la propuesta de mejora continua objeto principal de este estudio.
- Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideran contribuirán a mejorar las condiciones laborales del personal administrativo de la institución educativa, contribuyendo así al logro de los objetivos de calidad de la presente administración.

Se pretende que con las aportaciones de este trabajo la administración del plantel conozca el estado actual y causas incidentes sobre el clima laboral, y establezca las acciones estratégicas que le permitan llevar a mejores niveles la percepción del clima laboral entre el personal administrativo.

Justificación

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Durante tres años consecutivos en la Institución educativa - objeto de este estudio – se ha venido midiendo el clima organizacional, sin embargo, no se han generado acciones en función de los resultados, es por ello la inquietud de realizar un estudio sobre el clima organizacional con la finalidad de destacar la importancia de este en la eficacia del personal administrativo, mismo que permitirá la reflexión del personal directivo a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

Los resultados de este trabajo servirán para identificar las distintas áreas de análisis y con esta información se podrán iniciar las estrategias de cambio y mejora, así como consolidar las áreas que funcionan satisfactoriamente, logrando con ello una mejor calidad de clima laboral y por consiguiente un mejor desempeño de los trabajadores.

Esto contribuirá a desarrollar una gestión que atienda las necesidades de la comunidad universitaria a través de procesos administrativos y académicos certificados por normas de calidad ya establecidas.

Para Brunet (2000:40), muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administrativos y empleados por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Los resultados de una organización dependen del comportamiento de sus miembros y de las percepciones que tenga cada uno de los factores organizacionales externos y principalmente de los internos. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte

importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, y estarán definidas por la percepción de los miembros que la integran. En síntesis el clima organizacional es preciso en la forma en que una organización toma decisiones para que se ejecuten en el interior de esta, y como se efectúan las relaciones dentro y fuera de ella. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. (Brunet, 2000: 42)

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los factores externos, son elementos que van conformando el clima organizacional, y como ya se mencionó este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño.

De un tiempo a la fecha se ha venido implementando en las empresas el llamado Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Establecerlo en una organización tiene las siguientes ventajas (SIMAT, s.f.):

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.

- Delimitación de funciones del personal.

El enfoque a través del SGC, anima a las organizaciones a analizar los requisitos del servicio, a definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables y mantenerlos bajo control.

Según Pico (2006:295-297) la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con la identificación e interacción de estos procesos así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos. En función de lo anterior la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacciones de los procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y análisis de los procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Mediante el mapeo se pueden detectar los procesos que no agregan valor, establecer el grado de importancia de cada uno de ellos y determinar los procesos clave de una organización.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de mejora continua con estrategias que coadyuven al clima organizacional del Plantel Cuauhtémoc fortaleciendo la administración actual y la imagen de la institución.

Objetivos Específicos

- Analizar las categorías que determinan el ambiente laboral del Plantel.

- Determinar los factores que influyen en la satisfacción de los empleados.
- Determinar los factores del clima organizacional del plantel que influyen en la calidad del servicio y por consiguiente satisfacción del usuario.
- Proponer estrategias viables, aprovechando las fortalezas del plantel y minimizando sus debilidades con ayuda de las oportunidades que se encuentren a favor de la mejora del clima organizacional.

Tipo de Investigación

El trabajo de esta tesis considera un *estudio de caso* donde se persigue describir y acercarse lo más posible a encontrar las causas que originan los niveles de percepción que tienen los empleados administrativos del plantel acerca del clima organizacional, y derivar de aquí una propuesta de mejora continua.

Para alcanzar este fin se combinan varios momentos:

- Una fase diagnóstica para identificar los problemas o necesidades del plantel en términos del clima organizacional;
- Un estudio cuantitativo del análisis de datos ya existentes obtenidos a través de una encuesta de tipo social realizada por las áreas de organización y desarrollo administrativo de la universidad;
- Aplicar un análisis correlacional a los datos y establecer el grado de relación existente entre dos o más variables o conceptos; y
- Por último, realizar una descripción de todos los componentes relevantes encontrados, que permitan efectuar un análisis de fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades encontradas y amenazas existentes, derivándose de ello las estrategias que conformarán la propuesta de mejora continua al clima organizacional.

Capítulo 1

Contextualización y
caracterización de la
organización en estudio

Capítulo1

1.1 Sobre la organización en estudio

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) tiene entre sus fines promover el mejoramiento integral y permanente de los programas y servicios que ofrecen las asociadas y el sistema de educación superior en su conjunto.

Para ello, considera que el sistema de educación superior en México fortalece su carácter estratégico para el desarrollo del país como una nación que habrá avanzado significativamente en la superación de sus problemas de desigualdad e injusticia; que podrá competir en un mundo globalizado y que, al mismo tiempo, participará activamente en la comunidad y cultura internacionales, sin olvidar sus raíces y tradiciones (ANUIES, 2005:10).

Bajo este enfoque, durante la última década las universidades han puesto en marcha diversos procesos de cambio que resultan significativos para la transformación del sistema público de educación superior; se está transitando hacia una nueva cultura que enfatiza los valores asociados con la libertad académica, la responsabilidad social y la innovación; gradualmente se está transitando de un paradigma cerrado, centrado en la propia institución y atento a la evolución de la sociedad, que fomenta el establecimiento de redes de colaboración entre instituciones para mejorar la cobertura y calidad de los programas y servicios que las universidades públicas ofrecen (ANUIES, 2005:10).

La importancia del nivel medio superior es indiscutible, porque de su calidad depende la adecuada formación de las generaciones de jóvenes que habrán de ingresar a la fuerza de trabajo o continuar educándose como profesionistas y técnicos especializados.

Tiene también como sustentos la Reforma Integral de la Educación Medio Superior la cual tiene como propósito atender los problemas de cobertura, calidad y equidad que enfrenta el nivel medio superior, mediante la integración de un sistema nacional de bachillerato.

La misión de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) es impartir educación media superior y superior; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura. (UAEM: Misión, 2009)

La visión de la UAEM (UAEM: Visión, 2009) establece que en 2013 la universidad:

Cuenta con un modelo educativo dinámico, pertinente, innovador e integral, centrado en el alumno y en la profesionalización disciplinaria, pedagógica y tecnológica del claustro docente, con modalidades presenciales y a distancia; promueve la educación permanente para la certificación profesional y se apoya en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en el trabajo en equipo y en el dominio de un segundo idioma; y sus Planes de Estudio permiten la movilidad de alumnos y profesores.

Tiene como propósito fundamental formar bachilleres, profesionales y posgraduados competentes en los ámbitos nacional e internacional, con capacidad crítica y constructiva, sentido humanístico y valores éticos, comprometidos con el entorno, y son ampliamente reconocidos por la sociedad.

Los alumnos ingresan mediante un sistema integral de evaluación y se les brinda atención oportuna y relevante a fin de garantizar su permanencia, egreso y graduación, con un servicio de tutoría que atiende su trayectoria académica, rendimiento escolar y fomenta estilos de vida saludable desde una perspectiva multidimensional.

La comunidad universitaria cuenta con una infraestructura académica funcional, segura, plenamente aprovechada, con tecnología de vanguardia, con cobertura total, pertinente para las actividades académicas, de investigación, de difusión, de extensión y vinculación, socioculturales, deportivas y de gestión.

La difusión cultural contribuye a la formación integral de los universitarios, fortalece la identidad institucional, estatal y nacional, y promueve la tolerancia, la armonía y la cohesión social.

La extensión complementa los programas universitarios por medio de innovadores mecanismos de vinculación y de colaboración con la sociedad, promoviendo relaciones de beneficio mutuo.

La gestión es sensible, incluyente, eficiente, transparente y eficaz, soportada en un sistema integral de información institucional que da respuesta a los requerimientos de la comunidad universitaria a través de procesos administrativos y académicos certificados por normas internacionales de calidad.

La rendición de cuentas es una práctica cotidiana en todos los espacios universitarios y cubre todas las funciones.

El desarrollo de la Universidad se sustenta en un proceso de planeación y evaluación institucional con un enfoque estratégico, participativo y sistémico. Los recursos se asignan y ejercen conforme a las prioridades establecidas en los planes y programas de desarrollo.

La vida institucional se desarrolla dentro de un marco jurídico adecuado a las necesidades y prospectivas del quehacer universitario.

Los servidores universitarios cuentan con las habilidades y competencias necesarias para desarrollar sus actividades, están formados con los valores y principios universitarios y tienen reconocimiento a su labor.

Los sistemas de comunicación son estratégicos y permiten enterar con eficiencia a la comunidad universitaria y a la sociedad de los logros y desafíos de la Institución, coadyuvando así a conservar su prestigio y reconocimiento. (UAEM: Visión, 2009)

El Plantel Cuauhtémoc es el tercero de entre ocho planteles que conforman la Escuela Preparatoria de la UAEM, inicio sus actividades el 24 de septiembre de 1973, surgió a partir de un incremento demográfico del país y por consecuencia del Estado de México, por más de 35 años ha desarrollado un trabajo académico continuo, lo que le ha permitido alcanzar una madurez educativa reflejada en su prestigio, además de consolidarse como uno de los planteles educativos del bachillerato con mayor demanda.

Las clases se impartían en turnos matutino y vespertino, pero durante los años 1976 – 1982 se laboró en horario nocturno, llamado turno especial con horario de 19:30 a 22:30 horas para darles oportunidad de estudiar a los trabajadores que laboraban durante el día y deseaban estudiar el bachillerato, en un inicio se contó con 60 alumnos y para 1980 ya se tenían 110 alumnos integrados en dos grupos.(Plantel Cuauhtémoc, Plan de desarrollo 2010 - 2014, 2010:20)

Sus objetivos estratégicos son:(Plantel Cuauhtémoc, Plan de desarrollo 2010 - 2014, 2010:37)

- Ofrecer una educación media de alta calidad
- Generar investigación en el nivel medio superior que responda a las necesidades de la sociedad del propio Plantel.
- Preservar e incrementar el capital cultural y extender los servicios a la sociedad.
- Ser una institución transparente que trabaje mejor y con mayor eficiencia.

Este último objetivo pretende **brindar calidad por medio de la planeación y evaluación participativa incluidos en un proceso único de información estadística oportuna, suficiente y confiable ofreciendo a la sociedad y comunidad universitaria una imagen fortalecida dentro de un contexto de transparencia y rendición de cuentas** (Plantel Cuauhtémoc, Plan de desarrollo 2010 - 2014, 2010:37).

Entre las premisas importantes de la actual administración, esta la de tener un adecuado manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, siempre en busca de mejorar las condiciones académicas, de equipamiento e infraestructura que permitan un adecuado aprovechamiento escolar.

La institución no gubernamental denominada Organización Internacional para la Estandarización (ISO) promotora de la estandarización de bienes y servicios ha facilitado el intercambio y cooperación entre las esferas intelectual, científica, tecnológica y económica. Dentro de las diversas familias existentes ISO, la Norma ISO 9001:2000 certifica la instalación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual cubre los procesos y requisitos de la organización interesada.

La Universidad no es un ente ajeno a esta dinámica, por ello ha trazado los siguientes objetivos: (UAEM:Manual de la Calidad, 2008:9)

- Desarrollar una estrategia transversal que extienda y promueva el arraigo de una cultura de calidad en los procesos administrativos de interacción entre los distintos espacios académicos y las direcciones de la Secretaría Administrativa, así como de la Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional y de la Secretaria de Extensión y Vinculación Universitaria, todo ello en apoyo a las funciones sustantivas de la Institución.
- Garantizar una mayor satisfacción de directivos, personal académico, personal administrativo y alumnos, respecto a los procesos administrativos de escuelas y facultades, mediante la instalación y certificación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO.

Desde 2004 la UAEM implementó un SGC en base a la norma ISO 9001:2000, a la fecha ha logrado la instalación y certificación de 144 procesos y en 2007 logró la recertificación por tres años más, es decir hasta el 2010, gracias a la participación de todos los organismos académicos, planteles de la escuela preparatoria y unidades académicas profesionales..

Evolución del Sistema de Gestión de la Calidad 2004-2009



Figura 1.1

FUENTE: (UAEM: Unicalidad,2009:12)

En el Manual de Calidad, uno de los documentos rectores del SGC, (UAEM:Manual de la Calidad, 2008:11-13), ubica a los planteles de la escuela preparatoria en las áreas

consideradas como parte de este sistema, en el apartado 0.2 titulado “Enfoque basado en procesos”, menciona que *“El desarrollo e implantación del SGC de la UAEM está basado en lo establecido por la norma ISO 9001:2008, en el sentido de adoptar un modelo orientado a procesos en el que se identifica y garantiza el cumplimiento de los requisitos del cliente, que para la Universidad tiene que ver con el concepto “usuario” que es la persona u organización que recibe los productos que ofrece la Universidad, mismos que son identificados por nosotros como “productos o servicios”, para lo cual se seleccionan aquellos que aportan valor, midiendo la obtención de resultados, objetivos del desempeño, eficacia e interacción, estableciendo la mejora continua”...*

En el punto 4.1, de este manual, referente a los requisitos generales del SGC establece que *“La Alta dirección del SGC de la UAEM se asegura que se establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente un SGC, y que sus servicios están conforme a los requisitos de los usuarios, los legales y reglamentarios, los de la Universidad y la norma ISO 9001:vigente.*

La Alta dirección y el personal que participa en el SGC llevan a cabo estos procesos de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 9001:vigente o su equivalente mexicana NMX-CC-9001-IMNC-vigente. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos”.

Para el desarrollo del análisis y estudio de este caso se consideró, de este manual de la calidad, específicamente los puntos 6.4 y el 8.5.2: (UAEM:Manual de la Calidad, 2008:21-30)

“6.4 Ambiente de trabajo. *La Alta dirección determina y gestiona el ambiente de trabajo. La Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA) entrega el análisis de los resultados obtenidos a las dependencias de la Administración Central, Planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios, Unidades Académicas Profesionales y la Federación de Asociaciones Autónomas de Personal Académico de la Universidad Autónoma del Estado de México (FAAPAUAE), quienes elaboran y dan seguimiento a un Plan de Acción, de manera que el personal logre la conformidad con los requisitos del servicio.*

8.5.2 Acción correctiva. *La Alta dirección a través de los administradores de los procesos y responsables, realizan acciones correctivas de acuerdo al efecto de las no conformidades reales, para eliminar las causas y evitar su repetición.*

Esta actividad se lleva a cabo a través de la aplicación de acciones correctivas que incluyen los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los usuarios*
- b) Determinar las causas que las originan*
- c) Evaluar las necesidades de acciones a tomar para evitar su repetición*
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias*
- e) Generar registros de los resultados obtenidos y acciones tomadas*
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas”*

1.2 Personal Administrativo

De acuerdo a la Ley Federal del trabajo se entiende por trabajador administrativo a la persona física que presta servicios no académicos a tales universidades o instituciones.

La Legislación universitaria (UAEM:Estatuto Universitario,2007:7) en su capítulo IV artículo 25 define al personal administrativo como “aquellas personas físicas que prestan servicios no académicos en forma directa y subordinada a la Universidad en labores intelectuales o manuales, de carácter profesional, administrativo, técnico o de servicios, el cual será sindicalizado o de confianza”.

El personal administrativo sindicalizado es de base o interino y se encuentra afiliado a un sindicato reconocido por la UAEM. Su ingreso, promoción y permanencia se rige conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo pactado con el sindicato mayoritario, la Legislación Universitaria y demás disposiciones aplicables.(UAEM:Estatuto Universitario, 2007:7)

En el libro editado en 2006 por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), menciona que el personal administrativo presta sus servicios en instituciones públicas, señalando que uno de los objetivos principales de

estas instituciones consiste en “fortalecer las capacidades académicas y de organización, mediante programas de consolidación del perfil y desempeño de la planta académica y a través de una sistemática adecuación de los programas administrativos”.(ANUIES, 2006:79)

Esto establece que las instituciones públicas educativas, en la actualidad enfrentan el reto de desarrollar procesos sistemáticos de mejora de la calidad para brindar, desde sus respectivas misiones, respuesta pertinente a las necesidades de la sociedad. De hecho esto lo fundamenta la ANUIES al señalar más adelante que “la noción de capacidades académicas incluye, fundamentalmente, el nivel de habilitación del personal académico, la infraestructura académica de la institución educativa y los servicios de apoyo a las funciones sustantivas... En el mismo sentido, las capacidades de organización hacen referencia a la operación de sistemas de gestión, planeación y evaluación que sustentan una operación eficaz de las instituciones”. (ANUIES, 2006:102)

En base a estas consideraciones, puede decirse que la importancia de los trabajadores administrativos de una institución educativa de nivel medio superior y superior, radica en la preocupación por formar a estos dentro de una visión integral, con características tecnológicas, científicas y culturales.

Dentro de los procesos certificados del SGC inherentes a la institución educativa en estudio están aquellos que son considerados como clave y de apoyo a la función sustantiva de la Institución:(UAEM:Manual de la Calidad, 2008:10)

CLAVE

- El proceso de control escolar
- Los servicios bibliotecarios
- Los procesos destinados a la difusión de la cultura
- Los procesos de extensión y vinculación universitaria (servicios al universitario)

APOYO

- Obra universitaria
- Programación y control presupuestal
- Recursos financieros
- Recursos materiales y de servicios

Estos procesos son operados y controlados por el personal administrativo y de confianza de la institución cuyas actividades están integradas en la siguiente estructura organizacional:

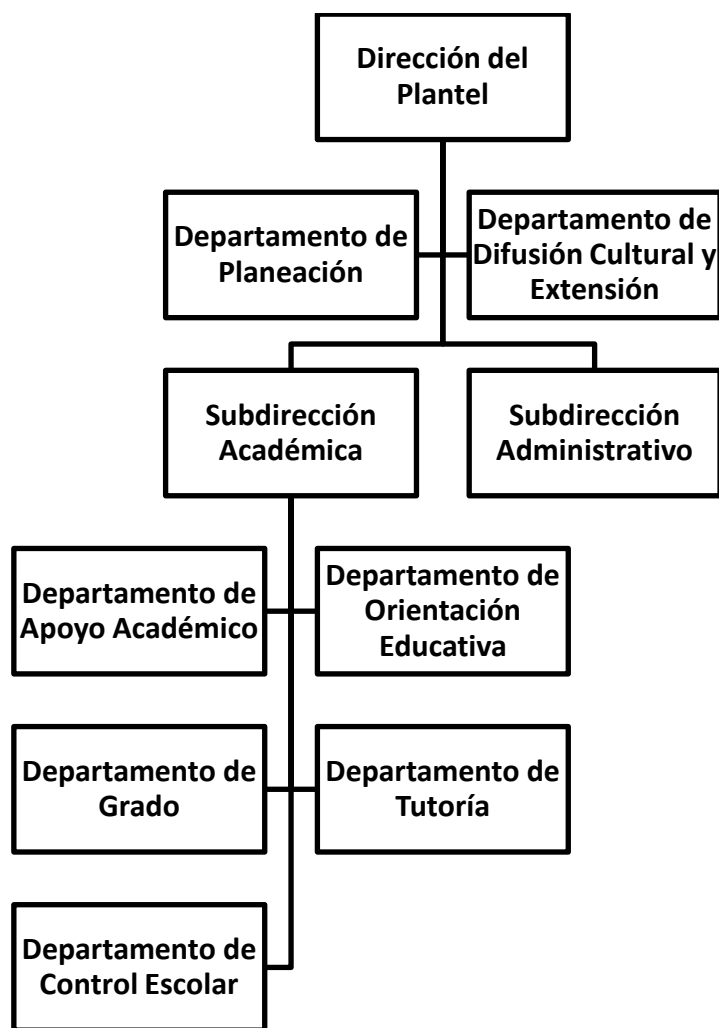


Figura 1.2 Organigrama

ESTRUCTURA ORGÁNICA	PERSONAL QUE LA INTEGRA	PROCESO DEL SGC
Dirección del plantel	Director 2 Secretarías (una en el turno matutino y otra en el turno vespertino)	<i>Responsable de todo los procesos</i>
Subdirección Académica	Subdirector académico 1 auxiliar académico 2 secretarías (una para el turno matutino y otra para el turno vespertino)	
Subdirección Administrativa	1 contador 1 auxiliar administrativo 1 chofer 1 almacenista 2 secretarías (dos en el turno matutino y dos en el turno vespertino) 12 trabajadores de intendencia y mantenimiento.	<i>Obra universitaria Programación y control presupuestal Recursos financieros Recursos materiales y de servicios</i>
Departamento de Planeación	Un jefe de departamento	<i>Programación y control presupuestal</i>
Departamento de difusión cultural y extensión	Un jefe de departamento dos coordinadores de extensión y vinculación (matutino y vespertino) Una secretaria	<i>Procesos de: Difusión cultural Extensión y vinculación universitaria (becas, IMSS, etc.)</i>
Departamento de apoyo académico	3 laboratoristas 4 bibliotecarios 5 encargados de la sala de computo dos encargados del laboratorio de idiomas dos encargados de la videoteca	<i>Servicios bibliotecarios</i>
Departamento de grado	Tres coordinadores de grado	
Departamento de tutoría	Jefe de departamento	
Departamento de orientación educativa	6 psicólogas	
Departamento de control escolar	Un jefe de departamento Seis secretarías	<i>Proceso de control escolar.</i>

En el contrato colectivo de trabajo de aplicación obligatoria para todos los trabajadores administrativos sindicalizados, se clasifican los tipos de trabajadores quienes según las cláusulas 27 – 29 tienen las siguientes características:(SUTESUAEM, 2009:19-20)

Los de confianza se denominan así por las funciones desempeñadas y no de la denominación que se le de al puesto, sin embargo, no gozan de los derechos y obligaciones sindicales, entre los que se encuentra el director del plantel, subdirectores de área, jefes de departamento y coordinadores. Los trabajadores de base son todos aquellos que prestan sus servicios en forma personal y subordinada, son de manera permanente, finalmente los trabajadores temporales que pueden ser por obra determinada o por tiempo determinado.

En este contrato no existe un programa de incentivos, más bien por las características que presenta podría considerarse como derechos laborales los días de descanso, las vacaciones y los permisos. Resalta que por cada cinco días de trabajo pueden disfrutar de dos días de descanso de preferencia sábado y domingo, pero cuando se requiere de su trabajo en esos días podrán tener otros de descanso. Cuando sea necesario trabajar en día domingo, reciben una prima adicional de 42% de su sueldo; los trabajadores cuentan con distintos días de descanso obligatorio, incluyendo el día de su cumpleaños, si este día cae en sábado o domingo tienen un día más de descanso. Además cuando el trabajador labore en días de descanso, le corresponde un salario doble.

Además del periodo vacacional, con una antigüedad de 1 a 5 años podrán gozar de un periodo adicional de 5 días y así sucesivamente a partir de los 6 años tantos días adicionales como años de servicio con derecho a una prima vacacional del 70% de su salario tabulado.

Este documento también señala entre otros, como derechos de los trabajadores:

- obtener de forma independiente la promoción a categorías o niveles más elevados y a los aumentos establecidos al revisar anualmente los salarios de los trabajadores.

- A participar en los cursos de capacitación que imparte la universidad dentro de su jornada de trabajo, con el fin de mejorar su preparación y eficacia.
- Contar con instrumentos y materiales adecuados de trabajo.

Los trabajadores cuentan con una estabilidad laboral, ya que tienen la seguridad de no ser sustituidos de su puesto sin una razón justificable, por el contrario, tienen la posibilidad de ascenso; prestaciones en cuestiones de salud; apoyos económicos cuando existe incapacidad laboral o cuando se trabaja horas extras y vacaciones. Por tanto, no podemos hablar de un programa de incentivos sociales ni económicos en el contrato colectivo, pero no dejamos de lado la posibilidad de que estos puedan ser vistos por los trabajadores no sindicalizados como medio de interés y motivación.

Gracias a esta información se obtuvo la importancia que tiene el personal administrativo para la institución en estudio, y el nivel de satisfacción laboral que presenta dentro del clima de trabajo.

1.3 Población participante en el estudio

La unidad de análisis se conformó por el personal administrativo adscrito a la institución de estudio en virtud de estar directamente involucrado con los procesos del SGC, las actividades desarrolladas por el personal académico actualmente se encuentra en proceso de estandarización y organización con la finalidad de alcanzar en un futuro la acreditación.

Las características del personal de estudio se reflejan a continuación:

Tabla 1.1 Sexo (n=56)			
Factor demográfico o laboral	Dimensión	Frecuencia absoluta	%
Sexo	Femenino	24	43
	Masculino	31	55
	No contestó	1	2
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)

El porcentaje mayor lo representa el sexo masculino, con el 55% de la población.

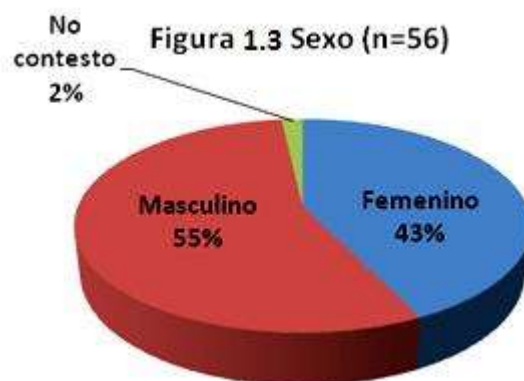


Tabla 1.2 Nivel Escolar (n=56)

Nivel escolar	Preparatoria	10	18
	Licenciatura	11	20
	Maestría	7	12
	Doctorado	0	0
	Otro	27	48
	No contestó	1	2
	Total	56	100

FUENTE: (UAEM,DODA,2008)

La mayoría 48% tiene estudios de primaria, secundaria o carrera técnica. En segundo y tercer lugar se ubica el personal con estudios de licenciatura (20%) y preparatoria (18%). En tanto el 12% representa al personal con grado de maestro, se puede observar que en el personal administrativo no hay personal con grado de doctor.

Tabla 1.3 Edad (n=56)

Edad	Entre 20 y 25 años	1	2
	Entre 26 y 35 años	19	34
	Entre 36 y 45 años	12	21
	Entre 46 y 55 años	13	23
	Entre 56 y 65 años	6	11
	Entre 66 y 90 años	1	2
	No contestó	4	7.1
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)

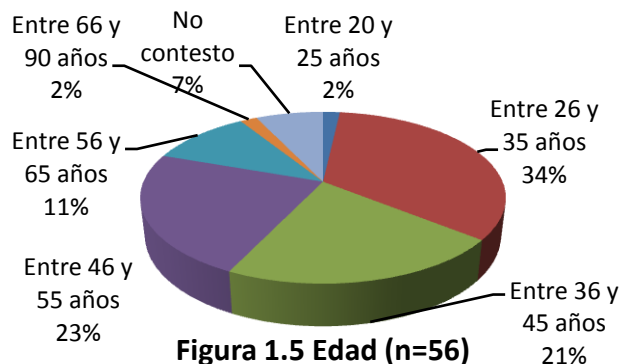


Figura 1.5 Edad (n=56)

El grueso de la población 34% se encuentra en el rango de 26 a 35 años. Casi en igual porcentaje se ubican los grupos de edad entre 36 a 45 y 46 a 55 años; en el cuarto lugar están los de 56 a 65 años (11%). Los demás porcentajes son iguales y solo representan el 2%. La edad del personal se encuentra como mínimo en 25 años y en un máximo de 70 años.

Tabla 1.4 Puesto actual (n=56)

Puesto actual	Directivo	3	5
	Mando medio	8	14
	Operativo	45	81
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)



El 81% del personal se ubica en la categoría de operativo, el cual está conformado por secretarías, intendentes, chofer, laboratoristas, bibliotecarios, etc., en general es el personal que se encuentra bajo el mando de un jefe de departamento.

El 14% tiene la categoría de mando medio, que son jefes de departamento y responsables de las diferentes áreas del plantel.

En caso del personal directivo el 5% reportado corresponde al Director y subdirectores académico y administrativo.

Tabla 1.5 Estado civil (n=56)

Div Estado civil	Soltero	8	14
	Casado	45	80
	Divorciado	2	4
	Viudo	0	0
	No contesto	1	2
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)

La mayoría de los empleados son casados (80%). La segunda posición es ocupada por solteros (14%), en tanto que el 4% de la población son divorciados.

Tabla 1.6 Antigüedad en la UAEM

Antigüedad en la UAEM	Menos de 2 años	4	7
	Entre 3 y 10 años	15	27
	Entre 11 y 20 años	13	23
	Entre 21 y 30 años	16	29
	Más de 31 años	8	14
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)

El porcentaje mayor (29%) lo ocupa el personal que tiene de 21 a 30 años de antigüedad en la UAEM, posteriormente se encuentran los de 3 a 10 años (27%) y 11 a 20 años (23%), en menor medida están los que tienen más de 31 años (14%) y al último los que tienen menos de 2 años (7%).

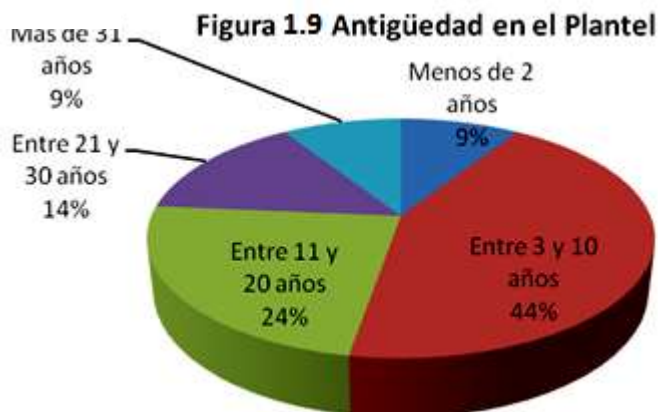


Tabla 1.7 Antigüedad en el Plantel Cuauhtémoc

Antigüedad en el Plantel Cuauhtémoc.	Menos de 2 años	5	9
	Entre 3 y 10 años	24	43
	Entre 11 y 20 años	13	23
	Entre 21 y 30 años	8	14
	Más de 31 años	5	9
	No contestó	1	2
	Total	56	100

Fuente: (UAEM: DODA, 2008)

La mayor parte de la población tiene una antigüedad en el puesto actual de 3 a 10 años (44%). Le siguen los empleados que tienen entre 11 a 20 años (24%) y 21 a 30 (14%). El menor porcentaje (9%) es para el personal que tiene menos de 2 años y para el de más de 31 años de antigüedad en el puesto.



En el Plantel se puede observar que hay desde recién contratados hasta con 34 años de servicio.¹

Entre las premisas importantes de la actual administración del Plantel Cuauhtémoc está la de tener un adecuado manejo de los recursos humanos, materiales y financieros,

¹ El proceso jubilatorio de la UAEM se lleva a efecto conforme lo establecido en la Legislación Universitaria en función de la Ley de Seguridad Social para los Servidores públicos del Estado de México donde se establece que Jubilación es la relevación de la obligación del servidor público de seguir desempeñando su empleo en razón de su edad, de su tiempo de servicios o por imposibilidad física, o mental, con derecho a percibir en calidad de pensión el total o parte de su último sueldo. (ISSEMYM, Capítulo Octavo, Artículo 57)

siempre en busca de mejorar las condiciones académicas, de equipamiento e infraestructura que permitan un adecuado aprovechamiento escolar.

Para ello participa activamente por medio de un Comité Interno en el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, cuya Norma ISO 9001:2000 certifica a la universidad. Dicha certificación avala el cumplimiento de las normas internacionales que rigen el desempeño de las actividades administrativas. Para ello implementa acciones cuyo propósito es seguir mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos a través de sesiones continuas de trabajo del Comité, la actualización continua, participando en los cursos y talleres que al efecto convoca la DODA.

Capítulo 2

Conceptos, teorías y
enfoques que fundamentan
la investigación.

CAPÍTULO 2

2.1 Comportamiento Organizacional

2.1.1 Concepto

La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas (Robbins, 2004:8).

Las personas son una parte fundamental en todas las organizaciones, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del factor humano.

El comportamiento organizacional surge como tal desde la década de los 50's del siglo XX y a partir de esto los estudiosos de la administración se dan cuenta que la productividad del trabajador y el éxito de la organización se fundamenta en algo más que la satisfacción de las necesidades económicas y sociales. Partiendo de lo anterior, se empieza a estudiar el comportamiento organizacional que inicialmente identifica las actividades administrativas que promueve la eficacia de los empleados a través del entendimiento de la compleja naturaleza de los procesos individuales, grupales y organizacionales.

Existen varias definiciones de comportamiento organizacional, a continuación se enuncian algunas:

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. El CO se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación e incrementar la satisfacción en el trabajo (Robbins, 2004:8).

Davis y Newstrom (2000:5) definen el CO como el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Trata de identificar medios para que las personas actúen más eficazmente.

El CO es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en las organizaciones (Hellriegel & Slocum, 2009:5).

Hodgetts y Altman definen a la conducta organizacional como una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ambiente. Cuando se aplica a individuos y grupos de una organización, comprende normas, valores, excepciones, actitudes y una serie de otras determinantes conductuales. (Hodgetts & Altman, 1987:7)

Kreitner y Kinicki mencionan que el comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. (Kreitner & Kinicki, 1997:12)

Por otra parte Davis y Newstrom (2000:136) señalan que son cuatro las metas del CO:

1. Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones.
2. Comprender por qué se comportan como lo hacen.
3. Predecir la conducta futura de los empleados.
4. Controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas.

Los administradores son responsables de los resultados de desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad, es por ello que no se debe olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para beneficio humano.

2.1.2 Teorías del comportamiento organizacional

En la historia se han desarrollado diferentes teorías que describen el comportamiento organizacional, se mencionan algunas de ellas.

Para Hodgetts y Altman (1987:7) la evolución de las teorías parte de los clásicos quienes tenían opiniones fijas respecto al comportamiento humano en las organizaciones. Los administradores científicos aplicaron conceptos del estudio de tiempo y movimiento al lugar de trabajo y luego trataron de motivar a los empleados a lograr una productividad mayor por medio de patrones de incentivos salariales. Estos administradores pensaban que el dinero motivaba, así que las personas estarían dispuestas a trabajar más por una remuneración más elevada.

Los teóricos de la dirección administrativa y los defensores de la burocracia ideal trataron de desarrollar principios científicos y racionales para utilizarlos a nivel administrativo. Sin embargo, ambos grupos carecieron de una comprensión sólida del comportamiento organizacional. Los teóricos formularon principios que eran demasiado generales o excesivamente rígidos, en tanto que los defensores de la burocracia ideal no llegaron a comprender que no se puede administrar una organización social siguiendo criterios de racionalidad puramente técnicos.

Los defensores de las relaciones humanas incorporaron y ampliaron el pensamiento clásico añadiéndole una dimensión humana. En particular, argumentaban que la administración debía tratar al trabajador como una persona completa con necesidades, ambiciones y deseos que satisfacer. Muchas de las bases para este tipo de conclusiones se encontraron en los estudios que se realizaron en la industria. Los más conocidos fueron los estudios de Hawthorne.

El mayor problema al que se enfrentaron los humano-relacionistas fue que generalizaron sus descubrimientos y aceptaron la creencia de que los trabajadores felices son personas productivas. En términos generales su trabajo fue más descriptivo que predictivo. Como resultado, fueron sustituidos por los modernistas.

Los modernistas consideran a los individuos como recursos humanos sumamente capaces e ilimitados. También asignan una importancia preponderante a los datos de la investigación empírica, a un marco conceptual analítico y a un planteamiento de sistemas. Algunas características más sobresalientes de la teoría moderna incluyen la creencia de que los individuos son motivados por múltiples causas y que la mejor manera de estudiarlos dentro de las organizaciones es siguiendo un método multidisciplinario.

De acuerdo con Kreitner y Kinicki (1997:13) para el estudio del CO es necesario hacer una perspectiva histórica de la observación de la gente en el trabajo. Ellos examinan tres aspectos de la evolución de la comprensión y dirección de personas.

- a) El movimiento de las relaciones humanas, el cual abrió la puerta a un pensamiento más progresista sobre la naturaleza humana. Más que continuar viendo a los empleados como seres económicamente pasivos, los directivos

empezaron a verlos como seres socialmente activos y dieron los pasos adecuados para crear ambientes de trabajo más humanizados.

- b) El movimiento de supervisión de calidad global (SCG): los principios tienen profundas implicaciones prácticas para los directivos de hoy en día. Richard J. Schonberger (citado por Kreitner y Kinicki, 1997:16) resume la SCG tiene que ser dirigida necesariamente por el trabajador, porque la calidad producto/servicio no se puede mejorar continuamente sin el aprendizaje activo y la participación de todos los empleados. En los programas de mejora de la calidad que han tenido éxito, los principios del SCG están profundamente introducidos en la cultura de la organización.
- c) El enfoque de la contingencia en la dirección: sugiere a los directivos que contemplen la conducta organizativa dentro de un contexto determinado. Según esta perspectiva moderna, la evolución de las situaciones, no las normas estrictas y rápidas, determinan cuándo y dónde son adecuadas las diferentes técnicas de dirección.

Hodgetts y Altman (1989:48-51) consideran que existen teorías que explican el comportamiento de los individuos tales como:

- a) Teorías racional y emocional. La teoría racional presenta al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador. La teoría del hombre emocional considera al individuo como fuertemente regulado por sus emociones, muchas de las cuales son respuestas inconscientes.
- b) Teoría conductista y humanista. Algunos teóricos opinan que el individuo se puede describir sólo desde el punto de vista conductual. Ellos se interesan exclusivamente por la conducta observable, en contraposición a los pensamientos y los sentimientos. En su forma más radical, el concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente. Los humanistas consideran al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente. Según su punto de vista, el hombre rige su propio destino en un grado muy alto y su potencial no se puede subestimar.

c) Teorías del hombre económico y de la autorrealización. Esta teoría constituyó la base del nacimiento de la administración científica hacia fines del siglo XIX. La base de este movimiento era la mecanización del trabajo, la especialización de las funciones de trabajo y el ofrecimiento de incentivos económicos a los que podían producir en el nivel normal o por encima de él.

La antítesis de la teoría del hombre económico se encuentra en el concepto de la autorrealización. Muchos investigadores consideran que las personas se motivan por las oportunidades de crecer, madurar y llegar a ser todo lo capaces que le sea posible. El hombre lucha por alcanzar metas más elevadas, tales como la autosatisfacción y la autorrealización.

Cada una de las cuatro teorías antes presentadas tiene diferentes grados de validez. Por ejemplo, algunos individuos son básicamente calculadores y toman decisiones lógicas (teoría racional), pero en algunos casos hacen elecciones irracionales (teoría emocional). En ocasiones, se actúa de acuerdo a la teoría conductista, pero en otras circunstancias se requiere una descripción más filosófica (teoría humanista). Además, algunas personas se ven motivadas por el dinero (teoría del hombre económico), aunque también se interesan por realizar el trabajo que encuentran interesante y satisfactorio (teoría de autorrealización). De la misma manera, algunos gerentes opinan que el individuo trabajará mejor en condiciones de control relajado (teoría Y), pero cuando la administración superior ejerce presión para lograr una mayor producción, comienzan a establecer procedimientos de control (teoría X).

Las características conductuales del individuo en cada una de las teorías antes mencionadas es el resultado del funcionamiento de los elementos de la conducta que actúan de manera simultánea en condiciones diferentes.

2.1.3 Modelos del comportamiento organizacional

Los modelos en que se basan los administradores parten de supuestos sobre la gente y los conducen a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Deben examinar el modelo que usan, determinar si es el más adecuado

y mantener flexibilidad en el uso de nuevos y diferentes modelos (Davis & Newstrom, 2000:33).

Douglas McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. Dio a conocer el argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden de la teoría del comportamiento humano. Se le conoce ampliamente por los modelos como la teoría X y la teoría Y, las cuales abordan supuestos distintos sobre los empleados. En la tabla 2.1 se enuncian las principales características de estos modelos.

Tabla 2.1 Teoría X y Y de McGregor

Teoría X	Teoría Y
• Al individuo común le desagradar trabajar y lo evitará de ser posible. • El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo. • La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.	• El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso. • Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia. • Los individuos ejercen autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen. • Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo.
Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.	Con base en estos supuestos, es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.

Fuente:(Davis & Newstrom, 2000, p.245)

Además de lo anterior, Davis y Newstrom (2000:33) mencionan cuatro modelos de comportamiento organizacional: autocrático, de custodia, de apoyo y colegial (tabla 2.2). Los modelos de apoyo y colegial son más compatibles con las necesidades de los empleados, alientan la asociación, el trabajo en equipo, la autodisciplina y la responsabilidad compartida; por lo tanto, es de suponer que sea posible obtener resultados más eficaces en muchas situaciones.

2.1.4 Niveles de estudio del comportamiento organizacional

Existen tres niveles básicos de análisis de CO: individual, de grupo y organización (Robbins, 2004:22). Según la figura 2.1 conforme nos movemos del nivel individual al de los sistemas de la organización avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento de las organizaciones. Cada nivel se construye sobre el anterior.

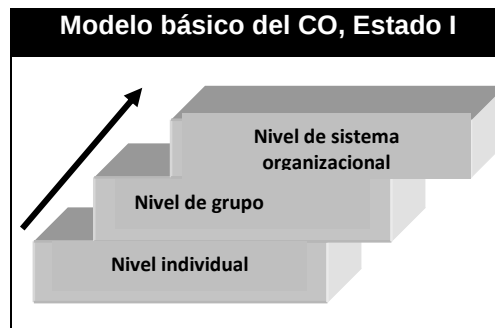
Tabla 2.2 Modelos de comportamiento organizacional

	Modelo			
	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente:(Davis & Newstrom, 2000, p.33)

Los conceptos de grupo crecen a partir de los cimientos contruidos en la sección individual, sobrepone los límites estructurales sobre el individuo y el grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Figura 2.1 Modelo básico del CO



Fuente: Adaptada de Robbins (2004:22)

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009) el marco de aprendizaje del comportamiento organizacional y la mejora de las competencias del personal de las organizaciones consta de tres componentes básicos:

- Los individuos en las organizaciones.
- Las conductas de equipos y el liderazgo.
- La organización misma.

De lo anterior, se identifican variables dependientes y variables independientes. Entre las primeras están la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo.

Las variables independientes del CO se clasifican de la siguiente manera (Robbins, 2004:38):

- Variables del nivel individual: características biográficas, personalidad, valores y actitudes, habilidad, la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.
- Variables a nivel de grupo: patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto.
- Variables a nivel de sistemas de organización: diseño de la organización formal, los procesos de trabajo y los trabajos, las políticas de recursos humanos de la organización, las prácticas y la cultura interna.

2.1.5 Comportamiento individual

Es importante mencionar que Hodgetts y Altman (1987:89-91) consideran que el componente primario de la conducta organizacional es el individuo, un ser muy complejo cuyas necesidades, ambiciones y motivos ameritan un análisis minucioso. En la conducta individual se estudia la percepción, aprendizaje, actitudes, capacidades, habilidades y una multitud de otros factores que ayudan a determinar cómo y por qué las personas actúan de la manera que lo hacen. También influye el proceso de motivación, que ayuda a explicar por qué las personas realizan ciertas cosas. Por lo cual se involucran los factores clave de motivación tales como dinero, condiciones de trabajo, seguridad, desafío y responsabilidad en el trabajo.

Tantos factores internos como externos modelan la conducta de una persona en el trabajo. Los primeros incluyen la habilidad del aprendizaje, la motivación, percepción, actitudes, personalidad y valores. Entre los factores externos que afectan la conducta de una persona se hallan el sistema de premios de la organización, la política de la organización, la conducta de los grupos, los estilos de liderazgo administrativo y el diseño de la organización (Hellriegel & Slocum, 2009:81).

Las diferencias individuales aluden al hecho de que las personas son distintas, lo que significa que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si se trata a cada uno de ellos de diferente manera.

Es necesario preguntarnos ¿por qué es importante la percepción en el estudio del comportamiento organizacional? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma. La forma en que es percibido el mundo es lo que importa para el comportamiento (Robbins, 2004:123). Esto es, la gente percibe las mismas cosas de manera diferente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de esas percepciones. La manera en que las personas se perciben unas a otras tiene importancia particular para comprender el comportamiento organizacional (Hellriegel & Slocum, 2009:84).

Y entonces, ¿qué es la percepción? Es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona, se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad. El proceso de percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente en que vivimos (Hodgetts & Altman, 1987:90).

De acuerdo a Robbins (2004:123), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente, sin embargo lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. Aunque no necesariamente, con frecuencia hay un desacuerdo.

Por otro lado Hellriegel y Slocum (2009:84) señalan que la percepción es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza e interpreta y responde a la información del mundo que la rodea. Dicha información se reúne mediante los cinco sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el que la gente recopila información del medio y le da sentido a su mundo.

Las palabras clave en la percepción son selección y organización. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en función de lo perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

No obstante, debido a varios factores, las personas pueden percibir el mismo objeto o evento de un modo diferente, en efecto, lo hacen y esto se convierte en una fuente de desaveniencias y dificultades. Uno de los problemas más sobresalientes que tienen las personas es la falta de comprensión. Todos percibimos las cosas de una manera un poco distinta, y puesto que nuestras percepciones se convierten en nuestra realidad, tendemos a apegarnos y creer en lo que percibimos (Hodgetts & Altman, 1987:51).

Hellriegel y Slocum (2009:84) mencionan que la selección perceptual depende de varios factores, algunos de ellos están en el ambiente externo y otros son internos, es decir, están dentro del perceptor. Los factores externos son características que influyen en la percepción de los hechos. Los factores internos son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido, algunos de los mas importantes son la personalidad, el aprendizaje y la motivación.

Cabe resaltar que la percepción que un empleado tiene de su organización es de vital importancia ya que esto impacta en el trabajo y a su vez se refleja en la productividad.

De igual manera, los temas como la justa remuneración por un trabajo, la validación de las evaluaciones del rendimiento y la adecuación de las condiciones de trabajo, no se juzga por los empleados en una forma que asegura la percepción común, ni tampoco podemos afirmar que los individuos interpretarán las condiciones de sus trabajos de manera favorable. Por tanto, para ser capaz de influir en la productividad es necesario evaluar la manera en que los trabajadores perciben sus trabajos (Robbins, 2004:125).

El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo son también reacciones a la percepción del individuo. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que no existen oportunidades de ascenso dentro de la organización, son juicios basados en intentos de dar algún significado al trabajo propio. La conclusión de un empleado de que un trabajo es bueno o es malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a entender cómo cada individuo interpreta la realidad, y donde

existe una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que es, para tratar de eliminar las distorsiones (Robbins, 2004:24).

Cada empleado posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares. Pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar en base a sus percepciones (Davis & Newstrom, 2000:62).

Rollin Kent (2003:58-71) hace referencia a varios tipos de estudios que tienen que ver con el comportamiento organizacional en instituciones de educación superior en especial con el quehacer científico tales como: relatos sistemáticos de experiencias de innovación, propuestas para mejorar la organización y la gestión, así como estudios conceptualmente fundados sobre experiencias organizacionales. Estos últimos de bastante interés para sus investigaciones ya que analizan la problemática organizacional con el propósito de llegar a conclusiones académicamente relevantes. Relaciona el contexto organizacional con la producción científica, menciona que dependen de las instalaciones, los fondos, los equipos, y la colaboración entre sus investigadores. El nivel de productividad cambia de conformidad con el contexto organizacional en el que está empleado, cambia con el prestigio del departamento al que pertenezca o con los cambios de ubicación que estos tengan.

En conclusión existen dimensiones e indicadores integrados al cambio organizacional en las instituciones educativas tales como:

- Las formas de gobierno y estructura del poder deben considerar a los individuos que integran la organización y los roles que juegan.
- Las formas en que se desarrolla la gestión, la estructura jerárquica, los reglamentos y políticas que la norman.
- El financiamiento, su fuente de obtención, la distribución y asignación de los recursos.
- Los programas de estímulo, de ingreso y promoción.
- Formas de trabajo, individual o en equipo, roles típicos y el establecimiento de redes de trabajo.
- Productividad, ritmos y periodos por áreas.

El móvil de este estudio se deriva de la trayectoria de los autores, que desde hace varios años se han dedicado a desentrañar el significado de las transformaciones que están en curso en el sistema académico mexicano en diversos órdenes, como la gestión, el financiamiento y la organización académica en general. (Alvarez, González, Ramirez, Kent, & Vries, 2003:58-71)

2.2 Cultura Organizacional

2.2.1 Conceptos sobre cultura organizacional

Dentro del nivel de sistema organizacional, es importante abordar el término de cultura ya que ésta se refiere al patrón de creencias, ideas y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. Incluye una filosofía, normas y valores comunes. En otras palabras, expresa las reglas del juego para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con personas externas de la empresa, como proveedores y clientes (Hellriegel & Slocum, 2009:378).

Para Davis y Newstrom (2000:70) la cultura organizacional es un conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

De acuerdo a Kreitner y Kinicki (1997:30) la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio. La cultura representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización. Estas normas se transmiten de persona a persona a través del proceso de socialización.

Robbins (2004: 539) argumenta que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

A partir de lo anterior, es posible detectar que la cultura de una organización cumple cuatro funciones (Kreitner & Kinicki, 1997:32):

- Proporcionar a sus miembros una identidad organizativa, es decir, los trabajadores se sienten identificados con la compañía.
- Facilita el compromiso colectivo.
- Fomenta la estabilidad del sistema social.
- Configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009:378) la cultura organizacional tiene diversos niveles (Figura 2.2) que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio:

- a) Supuestos y filosofía compartidos, que representan creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer.
- b) Valores culturales, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre que cosas son buenas, normales, racionales y valiosas. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas, en algunas, los empleados están muy interesados en el dinero; en otras, en la innovación tecnológica o en el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.
- c) Conducta compartida, que incluye normas que son más visibles y en cierta forma más fáciles de cambiar que los valores.
- d) El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos culturales que son imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

Figura 2.2 Niveles de cultura organizacional



Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009:379)

En resumen, la cultura organizacional es importante para empleados y administradores por igual. Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los del empleado, requiere primero, que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y segundo, que busque una que comparta sus valores personales (Hellriegel & Slocum, 2009:400).

Desde este punto de vista, las instituciones educativas como organizaciones, cabe considerar, siempre están sujetas a cambios e innovaciones tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo como tal. En este sentido en la actual sociedad, denominada del conocimiento, se imponen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el cual son un claro ejemplo de cómo desde los ámbitos industriales se ha presionado al sistema educativo, no sólo a cambios profundos en la organización, sino que estudie desde todos los puntos de vista su utilidad didáctica y formativa. En este nuevo enfoque del milenio, la gerencia educacional debería estar enmarcada dentro de los enfoques administrativos más representativos y más actualizados. De ahí que el nuevo líder al realizar sus funciones de organización, ejecución y control en correspondencia con la realidad debe analizar las diferentes etapas por las que ha vivido el hombre para poder comprender a la humanidad de hoy, y en este sentido insertarse el paradigma postmoderno.

Según Mires (2000:43) señala lo siguiente: "...hay cinco revoluciones que parecen caracterizar el inicio de la postmodernidad; la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución ecológica, la revolución política y la revolución paradigmática. La revolución microelectrónica simboliza mejor que otras tecnologías el contexto cultural de nuestro tiempo. La revolución feminista está conformada por un conjunto de teorías que se oponen al patriarcado. La revolución ecológica busca restaurar las relaciones de equilibrio mediante la supervisión de la escisión producida entre los seres humanos con respecto a su ambiente. La revolución política exige reemplazar no tanto a los representantes sino al mismo sentido de la política. Y la revolución paradigmática que es aquella que nos muestra un quiebre en la civilización moderna y que nos señala que una concepción del mundo está desapareciendo para darle paso a otra distinta, sustentada sobre nuevos principios y parámetros rectores, ya que las anteriores perdieron vigencia como ordenadores".

Lo que significa que las cosas han cambiado, para bien o para mal el paradigma actual es otro, las instituciones educativas deben encontrar su sitio en este paradigma complejo y desafiante e incorporar los cambios que contiene. El cambio debe ser gradual pero ajustado a los tiempos, tal vez la resistencia al cambio no obedezca más que al miedo a lo desconocido. Sin embargo, existen otros factores de resistencia al cambio como lo son las amenazas, al poder y la posición, la desconfianza y la desinformación, entre otros. Es entonces, cuando en una era globalizada la mejor institución es la que funciona; por eso sólo hay una mejor manera en la que las empresas puedan organizarse, dado un conjunto de atributos y referencias. De allí, que hablar de organización es hablar de gente, no de una persona o personas aisladas, sino de un grupo de personas. Según Petrus, citado por Castillo (2004:11), plantea que: "... en la sociedad global e internacional se ha priorizado un nuevo valor, el principio de la eficacia...". Entendida ésta como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. Así, la eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito o espacio que se pretende cambiar u organizar.

Tedesco (1995:44) plantea la urgente necesidad que tienen las instituciones educativas por reorganizar las estructuras adoptando nuevos postulados, aplicando estrategias de

organización adecuadas a la época y al movimiento económico y productivo que envuelve al país; lo que sin duda podría generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los alumnos.

Por tal razón, la competitividad de las instituciones escolares depende de muchos factores, entre ellos; las características de la administración y de los administradores, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal. Es por ello, que el estudio de la cultura de la organización ha ido ganando terreno en el campo de la investigación, ya que es considerado como una variable que busca el poder explicativo en el análisis organizacional. Tanto desde lo teórico como desde lo práctico, se sugiere que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive. Por lo tanto, la cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones, ya que se requiere de personas que contribuyan a través de una energía, la dinámica del negocio; para ello el conocimiento, la motivación, la comunicación, la educación y el liderazgo constituyen impulsores para el éxito.

2.2.2 La cultura organizacional como factor de la calidad educativa

Cuando escuchamos la palabra calidad, pensamos en atributos o propiedades de un objeto, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él: pensamos en nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia, perfección.

La calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo. (Espinosa & Pérez, s.f.)

La implementación de modelos de calidad en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no

cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de calidad de vida. (Espinosa & Pérez, s.f.)

En el artículo publicado por la Fundación Instituto de Ciencias del Hombre, sobre *La Calidad Educativa* cita a Edmonds *et al*(1978) quien identifica cinco factores que presentan mayor correlación con la eficacia de una escuela tomando como criterio el rendimiento de los alumnos, medido a través de pruebas estándar:

- Liderazgo del director y atención que presta a la instrucción.
- Grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos.
- Énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas.
- Control continuo de progreso del alumno.
- Clima ordenado y seguro en el centro.

Los trabajos de investigación posteriores realizados en esta línea constatan que la eficacia de un centro depende - además de los factores señalados - del clima y la cultura de la institución y que este clima y/o cultura está a su vez mediatizado por factores que dependen del modo cómo realizan la gestión los órganos de gobierno del centro educativo y especialmente, su director.

2.2.3 Evaluación del desempeño y la organización

Uno de los factores clave en el desarrollo de una organización eficiente y sin problemas es la utilización integral de sus recursos humanos. Es necesario disponer de información precisa sobre los resultados presentes de cada empleado en su puesto de trabajo, el potencial para otros puestos y sobre la capacidad de promoción y los requisitos o necesidades de la organización en relación con la capacidad que puede ofrecer un individuo.

La evaluación de los resultados de un empleado no es más que un paso de la secuencia de desarrollo destinada al reforzamiento de toda la organización. Es un paso vital que, por desgracia, se ha dado con demasiada frecuencia con un éxito mediocre. Éste se debe mayormente a la sensibilidad del proceso a los errores humanos de criterio, agravados por la falta de claridad desde el principio sobre lo que se está evaluando y su porqué.(Lester, 2000: 870)

Según Davis & Newstrom (2000:176), los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Distribución de recursos
- Recompensas para los empleados
- Proporciona retroalimentación a los empleados
- Mantiene la justicia
- Dirige y desarrolla a los empleados
- Cumple las leyes de igual oportunidad de empleo.

También establece criterios necesarios para asegurar iguales oportunidades de empleo, por lo que un sistema de evaluación del desempeño:

- Es una necesidad organizacional
- Se basa en criterios objetivos y bien definidos
- Se basa en un cuidadoso análisis del puesto
- Utiliza solamente criterios relacionados con el puesto
- Esta respaldado por estudios adecuados sobre la confiabilidad y validez
- Es aplicado por calificadores capacitados y bien preparados.
- Es aplicado objetivamente en toda la organización
- Puede demostrarse que no es discriminatorio de acuerdo con lo establecido por la ley.

Werther & Davis (2001:184) mencionan que cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Ventajas de la evaluación del desempeño: (Werther, 2001:185)

- *Mejora el desempeño.* Retroalimenta y se llevan a cabo acciones de mejora
- *Políticas de compensación.* Ayuda a quienes toman decisiones a determinar quienes deben recibir los aumentos.
- *Decisiones de ubicación.* Promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño.

- *Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional.* Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información.* Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- *Errores en el diseño del puesto.* Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- *Desafíos externos.* En ocasiones el desempeño se ve afectado por factores externos como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. en estos casos puede ser factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.3 Clima organizacional

Mediante su clima de trabajo, los actores de un sistema interpretan la realidad organizacional que los rodea. Al influir esta realidad sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es de vital importancia para cualquier organización identificar como perciben sus empleados el clima organizacional, para que, si fuera el caso modificarlo (Brunet, 1987:21).

Según Toro (2009: 63), las primeras alusiones al término se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White en 1939, Fleishman en 1953 y Argyris en 1958. Desde entonces se han venido proponiendo definiciones del término, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas de interés. Para unos investigadores se trata de una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Hoy en día, el cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. El turbulento ambiente de los negocios en el que operan la mayoría de las organizaciones significa que no sólo el cambio está volviéndose más frecuente, sino

que su naturaleza quizá sea cada vez más compleja y que su impacto, a menudo más amplio. El juego ha cambiado. Se tiene entonces, que una de las tareas principales para la nueva gerencia educativa es hacer sentir a todas las personas que integran la organización como auténtico socio activo de la misma, compartiendo responsabilidades que les permita asumir decisiones en un clima de confianza recíproco. Un proceso de cambio exitoso se ancla en el compromiso e involucramiento de los líderes de la organización, asumiendo riesgos, respaldando a su gente y tomando decisiones para crear un clima de confianza. Es por ello, que el capital humano de toda organización debe ser creativo, innovador, capaz, es decir, sin resistencia al cambio. Hay sin embargo, muchas instituciones educativas que no cuentan con recursos humanos emprendedores, que no son capaces de poner en práctica nuevas alternativas.

2.3.1 Definición

Al realizar un estudio sobre clima organizacional es necesario comprender su significado. Varios conceptos se han formulado acerca de él; a continuación se presentan algunos.

Las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Toro, 2001:78).

De acuerdo a Brunet (1987:25) el clima organizacional es el resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, Gestalt y Funcionalismo, a partir de lo que puede ser definido de tres formas:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales: considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo, influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Los atributos organizacionales son una representación de la naturaleza física de la organización. Se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo, productividad y el número de accidentes.

- Por la medida perceptiva de los atributos individuales: vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opciones personales de los empleados y considera incluso el grado de satisfacción. El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. El clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.
- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales: es la definición más utilizada entre los investigadores ya que postula la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. La percepción del clima organizacional es una función de las percepciones personales de los empleados, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

Las tres variables implicadas en lo anterior son (Brunet, 1987:33):

- Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- Las variables personales, como la formación académica, las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Esta definición reagrupa aspectos organizacionales tales como liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Una clasificación de las definiciones atendiendo a tres posiciones en torno al clima de las organizaciones (Martín, 2000:107):

- a) El clima es algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. El clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra.
- b) El clima desde una visión subjetiva, pero colectiva. El clima viene a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno

de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.

- c) Destaca el sentido subjetivo, pero individual del clima. No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. El clima se reduce por tanto a un constructo personal.

Vázquez y Guadarrama (2001:114) mencionan que el clima organizacional es el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que pueden ir desde una identificación plena hasta una frustración y el sabotaje para el desarrollo de la organización.

Pérez *et al* (2006) plantean que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con otro. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Para Toro (2009:65) el clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas contribuyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas representaciones cognitivas pueden llegar a ser compartidas.

Para propiciar las actitudes deseables es importante conocer la realidad en la que vivimos, determinada ésta por el clima organizacional existente, considerándolo como un conjunto de características medibles del medio ambiente de trabajo, según la percepción de quienes ahí laboran, y que influyen en su comportamiento y nivel de motivación. (Agüeros, 2008:67)

2.3.2 Importancia y objetivo

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así, se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Brunet, 1987:36):

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la administración del clima, de manera tal que logre administrar lo más eficazmente posible su organización (Brunet, 1987:36).

Para Pérez *et al.* (2006), hay tres razones fundamentales por las que los gerentes se deben ocupar del clima organizacional:

- El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variables sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- El clima al ser construido por los miembros de la organización, tienen la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autoreflexión y, como consecuencia de estas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

2.3.3 Tipos de clima organizacional

Brunet (1987:30), aborda los tipos de clima organizacional a través de la teoría de sistemas de Likert², la cual detalla cada uno de los tipos de clima y cómo es percibido por los miembros de la organización (Tabla 2.3).

2.3.4 Dimensiones y medición del clima organizacional

El clima de una organización esta constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que lo caracterizan. Sin embargo, Brunet (1987) menciona que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

A partir de lo anterior, en la Tabla 2.4 se presentan algunas dimensiones propuestas por varios autores. Si bien es claro que hay un abanico relativamente amplio de variables del clima que se miden en las encuestas, al realizar un análisis del contenido de las definiciones, Toro (2001:49) encontró que se trata de facetas, matices o dimensiones diferentes en pocas realidades del trabajo y de la empresa. De tal análisis se derivan categorías analíticas del clima (tabla 2.5) a las que distintas encuestas pueden referirse. Como ya se dijo, el clima esta formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización.

² Para Likert el fin de la teoría de sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional, mediante cuatro factores: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana; los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; y, la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

Evaluar el clima organizacional es muy valioso, porque permite a los líderes salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de la población o de una muestra, lo cual les proporcionará información relevante para definir planes de acción orientados a las mejoras de la organización y del personal.

La institución educativa objeto de este estudio tiene establecido un tipo participativo de clima organizacional, como el sistema IV señalado en la tabla 2.3

Toro (2001:49) menciona que existen varios métodos para medir el clima organizacional:

- Encuesta estructurada: es la más utilizada, permite una evaluación cuantitativa del clima, su diseño y validación previa permiten un manejo riguroso de las variables y se puede hacer todo tipo de procesamiento estadístico de datos, pero tiene la desventaja de no permitir el acceso a detalles de naturaleza cualitativa.
- Entrevista: se puede trabajar con entrevistas dirigidas, no dirigidas, individuales, grupales o centradas en dimensiones. Para cualquiera que sea la modalidad de entrevista utilizada, es preciso definir de antemano las variables del clima que se examinarán y diseñar la agenda de entrevistas de modo que verdaderamente se operacionalicen y exploren tales variables. Con este método se obtiene información cualitativa, el análisis de los datos por este medio es difícil y poco objetivo, en el caso de muestras grandes es un procedimiento poco ágil, costoso y demandante porque debe estar a cargo de personas con la formación adecuada.
- Técnicas basadas en grupos: permiten principalmente el tratamiento cualitativo de la información, facilitan alcanzar niveles importantes de detalle y profundidad que no logra la encuesta, es poco ágil y costosa en muestras grandes. Pero puede emplearse para explorar aspectos adicionales que no se examinen con la encuesta.

Tabla 2.3 Tipos de clima organizacional

Autoritario	Sistema I.- Autoritarismo Explotador • La dirección no tiene confianza en sus empleados • Las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización. • Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. • La comunicación de la dirección con sus empleados es mediante directrices e instrucciones específicas.	Sistema II.- Autoritarismo paternalista • La dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. • La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. • Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. • Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Participativo	Sistema III.- Consultivo • Tiene confianza en sus empleados. • La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. • La comunicación es de tipo descendente. • Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. • Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.	Sistema IV.- Participación en grupo • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. • Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles. • La comunicación es ascendente, descendente y lateral. • Los empleados están motivados por la participación, la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. • Todos los empleados y directivos forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Fuente: Brunet(2000, p 30)

Para el análisis de este caso los datos fueron recogidos por medio de una encuesta estructurada. (Ver anexo)

En el marco de la planificación estratégica como proceso se le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa, permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo.

La Planificación constituye un instrumento básico para el desarrollo de cualquier proceso, tanto público como privado. Para el correcto desarrollo de este o estos procesos, es necesario fijar metas realistas y alcanzables en un período determinado, considerando la mayor cantidad de variables ante cada meta, a fin de minimizar el margen de fracaso en lo emprendido y siempre de acuerdo a la disponibilidad real de recursos.

Los denominados Planes Estratégicos, deben –necesariamente– considerar; diagnósticos cuali-cuantitativos, políticas claras, planes y programas basados en objetivos y metas que se desean alcanzar y que sean factibles de traducirse en proyectos concretos.

El análisis del clima organizacional constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que actualmente desarrollan las empresas.

Tabla 2.4 Dimensiones del clima organizacional											
Forhand y Gimer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al	Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al	Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin
Tamaño de la organización	Empaño	Estructura organizacional	Competencia eficacia	Métodos de mando	Estructura organizacional	Conformidad	Tipo de organización	Autonomía	Apoyo proveniente de la dirección	Estructura organizacional	Cohesión entre el cuerpo docente
	Obiáculos o trabas	Obstáculo	Responsabilidad	Naturaleza de las fuerzas de motivación	Responsabilidad	Responsabilidad	Control	Conflicto contra cooperación	Interes por los nuevos empleados	Refuerzo	Grado de compromiso del cuerpo docente
	Intimidad	Recompensa	Nivel práctico concreto	Naturaleza de los procesos de comunicación	Recompensa	Recompensa		Relaciones sociales	Conflicto	Centralización del poder	
	Espiritu de trabajo	Espíritu de trabajo	Riesgo		Riesgo	Claridad organizacional		Estructura organizacional	Independencia de los agentes	Posibilidad de cumplimiento	Moral del grupo
Complejidad sistemática de la organización	Actitud	Confianza y consideración de parte de los administradores	impulsividad	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Apoyo			Recompensa	Satisfacción	Formación y desarrollo	Apertura de espíritu
Estilo de liderazgo	Acento puesto sobre la producción	Riesgos y desafíos		Toma de decisiones	Normas	Espíritu de trabajo		Relacines entre rendimiento y remuneración	Estructura organizacional	Seguridad contra riesgo	Consideración
Orientación de fines	Confianza			Fijación de los objetivos o de las directrices	Conflicto			Niveles de ambición de la empresa		Apertura contra rigidez	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
	Consideración			Procesos de control				Estatus		Estatus y moral	Importancia de la producción.
				Objetivos de resultados y de perfeccionamiento				Flexibilidad e innovación		Reconocimiento o retroalimentación	
								Centralización		Competencia y flexibilidad organizacional	
								Apoyo			

Fuente: Brunet, 1987.

Tabla 2.5 Categorías y variables analíticas del clima organizacional

Categorías de análisis	Variables
Relaciones sociales	Cohesión del grupo Relación entre compañeros Vida de relación Respeto, cooperación Relaciones interpersonales
Relaciones de autoridad	Consideración del jefe Apoyo del supervisor Confianza gerencial Estilo de dirección Apoyo Liderazgo
Tarea	Autonomía y control Orientación a la producción Sobrecarga del trabajo Confort físico Responsabilidad
Claridad	Claridad de la organización Claridad del rol Claridad de la dirección Claridad de la estructura
Retribución	Compensación económica Beneficios extralegales Equidad en la remuneración
Retos	Niveles de exigencia Orientación al éxito Incentivos por el logro de resultados
Riesgos	Diversos tipos de riesgos Situaciones generadoras de estrés Riesgos psicosociales
Participación	En la planeación En las decisiones En el control En la calidad En las utilidades

Fuente: Toro, 2001:51

2.3.5 Cómo mejorar el clima organizacional

El clima organizacional existente en una organización es posible modificarlo, si se considera que es negativo o que existe una mala percepción del personal que ahí labora ya que esto influye en su comportamiento y rendimiento dentro del trabajo.

Ahora bien, un punto importante que menciona Toro (2001:131) es que no existen fórmulas válidas, de carácter universal, que puedan aplicarse como reglas fijas para mantener o mejorar un clima organizacional conveniente, lo anterior en virtud de que cada organización desarrolla sus propias particularidades culturales, así como su propia filosofía, visión del mundo y del negocio, patrones gerenciales

propios y, por consiguiente su propio clima interno. Además cada situación problemática o positiva tiene sus antecedentes propios, sus personajes, su contexto organizacional, sus consecuencias particulares. Por tanto, las respuestas a cada situación deben construirse sobre medidas.

Por otro lado, con respecto a modificar el clima organizacional, Brunet (1987:40) señala que se deberán tomar en consideración los siguientes factores:

- Evaluar y analizar las percepciones de los miembros de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo.
- Analizar los factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima.
- Identificar las dimensiones en las que es posible una intervención.
- Obtener la colaboración no solamente de los empleados afectados por el cambio sino también de todo el equipo de la dirección.

La modificación del clima de una empresa es una tarea que exige tiempo y la colaboración de todos los actores del sistema. No es raro que aparezca resistencia al cambio en los empleados cuando se trata de modificar en clima demasiado rápido sin poner en su lugar una estructura que venga a reforzar y a sostener las acciones de los miembros de la organización. Los empleados deben cambiar sus percepciones del clima al mismo tiempo que se efectúan las modificaciones a nivel de dimensiones.

Toro (2001:134) enuncia los siguientes criterios que se deben considerar para mejorar el clima organizacional:

- No siempre es suficiente pedirles a las personas que cambien, en ocasiones necesitan educación.
- Es necesario que cada persona tenga conciencia de la calidad de sus contribuciones.
- Redefinición del trabajo: responsabilidades, tareas, atribuciones.
- Tratamiento de situaciones reales inequitativas: manejo de realidades que discriminan a unas personas en relación con otras, sin que tal discriminación se haya legitimado debidamente.

- Reubicación o retiro de personas reincidentes en conductas que deterioran el clima.
- Desarrollo o mejora de mecanismos de retroinformación sobre el desempeño social y el desempeño en la tarea. Evaluación del desempeño.
- Formulación, revisión y formalización de políticas y prácticas, divulgación, desarrollo de compromisos con tales políticas y prácticas.
- Mejora del contenido y oportunidad en las comunicaciones. Manejo preventivo del rumor.
- Delegación y empoderamiento de los mandos en relación con el manejo del clima de sus equipos de trabajo.
- Formulación de principios que inspiren conductas sociales y de tareas convenientes y deseadas.
- Ascender a cargos directivos a personas que se destacan en lo profesional.
- La actuación de los jefes tiene un efecto amplio y profundo sobre el clima.

2.3.6 Análisis FODA como herramienta para la planeación estratégica.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Lazzari & Maesschalck, 2002: 72-73)

El termino FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en ingles SWOT: Streghts, Weaknesses, Oportunities, Tretas). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA, es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Solo nos queda la dimensión positivo/negativo que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

Figura 2.3 MATRIZ FODA

2.3.7 Evidencias del clima organizacional en instituciones educativas

De acuerdo a Fernández (2004:43) el clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de la investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizaje de los alumnos y la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social.

El clima organizacional en las instituciones educativas, se percibe como la resultante de la interacción de los diferentes organizativos, que al ser específicos es cada institución, le asignan peculiaridad en el actuar de la institución y según lo refiere Gairín (1999:361), está determinado por la interacción de todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos.

Pérez *et al* (2006) señalan que el propósito de su investigación fue discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo esta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, en un departamento o grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Para Díaz y Caligiore (2003:644) su estudio es el resultado de un diagnóstico al clima organizacional y al desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó

el análisis de la varianza y la desviación estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango de 1 al 5, ubicándose esto en la categoría de desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e insuficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable desempeño docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Para Schein (1982:254) el clima organizacional en el campo de la educación media superior, es una dimensión bien diferenciada de la organización de la institución, que es digno de ser analizado, por cuanto es un facilitador/obstaculizador de los resultados, en la medida que contribuye a los efectivos logros de la institución. Para llevar a cabo su análisis y valoración, se tienen que considerar los siguientes aspectos humanos fundamentales: 1. Las relaciones humanas de todos los niveles jerárquicos; 2. El orden y respeto mutuos, que hagan posible la maximización del tiempo útil de aprendizaje; 3. El sistema disciplinar: su elaboración más o menos participativa y su aplicación consistente; 4. El ejercicio pedagógico del tratamiento de la indisciplina; 5. El tipo de relaciones entre el personal: competitivas o individualistas; 6. Los valores efectivamente vividos en el centro educativo; 7. El clima de expectativas elevadas de cara a los niveles personalizados de rendimiento; y 9. La satisfacción por el propio trabajo.

En una cultura de calidad educativa, el capital humano es el principal recurso que tienen las instituciones educativas para promover, desarrollar o implantar estrategias de mejora e innovación. Por lo anterior es necesario fortalecer el clima organizacional, de tal forma que al empleado se le asegure un clima laboral en el cual haga factible su compromiso hacia la organización. Una manera de lograr un clima laboral adecuado, es en primer lugar, realizar una evaluación de la institución, para identificar las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución (Schein, 1982:255).

Vázquez y Guadarrama (2001:114) presentan un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas que en el año 2003 fuera aplicado simultáneamente a una muestra de primarias en México y en Uruguay; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1998. Aproximadamente 80% de las 345 personas de la población de una institución de educación superior externa su percepción sobre el clima organizacional que impera en ese momento y el que ellos desearían que existiese. Sus opiniones se expresan a través de la aplicación de un cuestionario que mide diez variables; las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo. Los resultados se analizan por áreas y por departamentos de la institución y se resumen para la totalidad, donde las media estadísticas sitúan todas las variables en el sistema benevolente autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo. De este análisis se proponen las estrategias a seguir por la dirección del instituto, basadas en la capacitación de los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Por otro lado Shadur (1999:479) señala que uno de los principales factores que pueden influir en la percepción de participación en los trabajadores es el clima organizacional. Este artículo examina la relación entre la percepción de participación de los trabajadores y el clima organizacional. Estos datos fueron obtenidos mediante una encuesta de 269 trabajadores de una compañía de información tecnológica. El autor argumenta que la implicación de los trabajadores se compone de tres variables esenciales: participación en la decisión de hacer, el trabajo en equipo y la comunicación. Tres análisis se llevaron a cabo con cada percepción de participación del empleado, con variables dependientes. Los datos demográficos del empleado y actitudes efectivas (satisfacción en el trabajo, convivencia y el estrés), y tres dimensiones del clima organizacional (la burocracia, la innovación y apoyo) se introdujeron en el análisis. Los resultados mostraron que los climas de apoyo y compromiso se presentaron significativamente en cada variable de participación de los trabajadores.

Chiang (2004) sostiene que el clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño. El objetivo de esta investigación es buscar la posible relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad. Además se exploraron las relaciones de clima organizacional con estructura organizacional y con autoeficacia. La muestra utilizada en este estudio está compuesta por docentes y/o investigadores pertenecientes a 59 departamentos de universidades, privadas y públicas, españolas y chilenas.

Mattila *et al* (2006:460-462) investigaron el efecto de una charla de trabajo participativo basado en el diálogo democrático acerca del ambiente psicosocial del trabajo de los empleados (control de asignaciones o tareas, clima laboral, claridad en los objetivos de trabajo, el flujo de la información y el apoyo del supervisor), y el bienestar (cansancio emocional y síntomas de estrés). El grupo de estudio estuvo constituido por varones en su mayoría (80%) empleados principalmente de actividades manuales y 86% en trabajos de departamentos públicos municipales.

Las pre y post mediciones se llevaron a cabo por medio de un cuestionario con un intervalo de dos años. Además, las experiencias de participación en el estudio y los cambios percibidos, fueron examinados a través de entrevistas temáticas de grupo. Se tuvo un efecto positivo en el clima laboral y flujo de la información en el grupo de intervención comparado con el segundo grupo de control al haberse controlado la edad, género, tipo de trabajo que desempeña, educación básica, y su actuación en otras prácticas de esta naturaleza. La participación no manifestó efecto alguno en el bienestar individual.

En el contexto educativo (Salazar, 2007), muchas veces la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes. Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las escuelas pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo. Muchos

hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción. En particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima organizacional en las escuelas a fin de lograr crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo.

En cuanto a la gerencia se habla mucho sobre la necesidad de crear climas organizacionales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral. Ésta misma psicología laboral define algunos factores de influencia como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia la organización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación.

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto se explicó anteriormente un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las escuelas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización escolar se evidencia en la comunidad.

Frente a esta situación algunos autores como Jiménez Silva, de la Universidad de la Habana sugiere algunas posibles alternativas para crear una interrelación de la gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar. En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cual es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia. Esto contribuirá a gerenciar en base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva. (Salazar, 2007)

2.4 Mejora continua

La calidad nunca será el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de acciones y aplicación de recursos para lograr objetivos completos.

Este proceso concierne a todas las áreas de la institución y al personal involucrado en ellas, tomando en cuenta las particularidades de cada una.

El camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de la mejora continua de todos los miembros de la institución es propiciar una gestión participativa basada en un buen sistema de comunicación (Manes, Gestión estratégica para instituciones educativas, 2005:49)

A medida que miles de organizaciones introducen procesos de mejora continua ¿cuál será el efecto en los empleados? Algunas personas se sentirán más tensas por un ambiente de trabajo en el que ya no se acepta la complacencia con el estado de las cosas. No se puede ganar una carrera sin línea de meta, y esa situación crea constantes tensiones. Estas tensiones pueden ser positivas para la organización, pero las presiones de la búsqueda incesante de mejorar los procesos genera ansiedad y estrés en algunos empleados. Probablemente la implicación más importante para los empleados es que la administración los considerará la fuente principal de ideas para mejorar. Por tanto, los programas de participación de los empleados son parte de la mejora continua.(Robbins, 2004: 456)

El proceso de la mejora continua incluye acciones preventivas y correctivas y esta en función de la revisión de resultados.

Para establecerla es necesaria la retroalimentación de los procesos a través de un control y evaluación continua, este elemento del proceso completa el círculo virtuoso de la calidad mediante la innovación, el aprendizaje y la mejora continua.

Para Gutiérrez *et al* (2005: 65), las normas ISO están orientadas a certificar que en la organización se utiliza un sistema de gestión de la calidad bajo un modelo aprobado internacionalmente (ver tabla 2.6).

La aplicación continuada del proceso de mejora continua lleva a una serie de beneficios que se ven reflejados en las personas (aumento de la motivación, mayor satisfacción de las tareas realizadas, etc.) en la organización (aumento de la sensibilidad para detectar oportunidades, aumento del rendimiento de los

recursos utilizados, etc.) y en el entorno (optimización del nivel de respuesta a los requerimientos de clientes y sociedad). (Gutiérrez & Senlle, 2005:64)

La estructuración de la mejora continua requiere de las siguientes características:

- Identificación de valores, misión y visión
- Realización de un análisis interno para la evaluación de fortalezas y oportunidades de mejora
- Realización de un análisis del entorno en busca de oportunidades y dificultades
- Utilización de los parámetros anteriores para la elaboración del plan estratégico alineando las fortalezas y oportunidades con los valores misión y objetivos, sin desconocer las posibles dificultades internas y externas.
- Disponer la mejora continua como objetivo permanente.

Tabla 2.6 Resumen de características ISO 9000:2000

Sistematiza la mejora continua
Proporciona líneas de actuación concretas en cuya aplicación se logran resultados.
Pensado para ayudar a todo tipo de organizaciones
Tiene una estructura única para todos que se adapta a las necesidades de cada organización
Establece sistemas para controlar y según las mejoras corregir desviaciones y llevar un control documentado.
La documentación responde a un modelo que se adapta a cada organización.
Propone una revisión anual sistematizada por parte de la dirección
Certifica el sistema de gestión de la calidad implantada.

Adaptada de (Gutiérrez & Senlle, 2005: 66)

Mediante la autoevaluación o el chequeo un centro educativo es capaz de efectuar un diagnóstico sobre cual es su situación, al posibilitar la detección de los puntos fuertes existentes y las áreas de mejora.

Evaluar, medir, recabar información, checar la organización desde el punto de vista de las personas y del funcionamiento para lograr los objetivos, luego cambiar, mejorar desarrollar planes que involucren a la institución educativa y a las personas que lo componen. Este es el principio de la mejora.

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. El objetivo de la medición del clima es mejorar. (Baguer Alcalá, 2009:149)

Capítulo 3

Metodología

Capítulo3

3.1 **Justificación**

El proceso de globalización que se esta viviendo en el mundo entero, exige que las organizaciones sean cada vez más competitivas y dinámicas, para lo cual se requiere de personal, que responda a las expectativas presentes y futuras, recordando que el capital humano es el alma de cualquier organización.

La problemática en la organización educativa donde se llevo al cabo la investigación involucra al personal administrativo y de confianza.

Se trata de un estudio ex post facto (no experimental) definido por Kerlinger (2002:504) como la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido; longitudinal, en el sentido de la información que se obtendrá directamente de los sujetos de la investigación; y correlacional en cuanto a que busca determinar la relación existente entre las variables que miden el ambiente laboral, que permitan tener cierto grado de certeza al ser usadas como predictores (elementos usados para la aceptación o rechazo) para determinar las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora continua. En este proyecto se utilizaron métodos cuantitativos que requirieron del uso de medidas estandarizadas y del análisis de los datos en forma estadística con especial atención en la medición de variables que definen el clima laboral, con la finalidad de proponer acciones que incidan directamente en el desarrollo de los procesos administrativos con mayor claridad y conocimiento, mejorando así la comunicación en la institución y las relaciones interpersonales para favorecer un clima organizacional armónico y colaborativo. Los datos obtenidos fueron procesados mediante técnicas estadísticas de análisis correlacional y varianza utilizando el paquete estadístico SPSS (statistical product and service solutions).

3.2 Diagnóstico

El factor humano recobra importancia en la era del conocimiento, lo que implica el desarrollo de otras competencias y para determinar cuáles son estas, es útil un diagnóstico del clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del personal de una organización. El clima organizacional es mucho más de lo que un buen diagnóstico puede decir; se construye a diario y todos los días nos afecta (positiva o negativamente).

Es importante enfatizar que el nivel medio superior, en los últimos años ha registrado notables avances, sobre todo en relación con el crecimiento de la matrícula, aunque todavía está lejos de alcanzar la fortaleza necesaria para desplegar todas sus potencialidades.

La población de estudio considerada para el diagnóstico la representa el personal administrativo de confianza y sindicalizado que labora en el plantel, de los cuales 54 son sindicalizados y 13 de confianza.

Como personal administrativo sindicalizado se encuentran: bibliotecarios, secretarías, encargados de mantenimiento, mimeografista, laboratorista, veladores, mensajeros y oficiales de intendencia. El personal administrativo de confianza lo conforman: coordinadores, auxiliares, encargados de cómputo, jefes de departamento y directivos.

De los 67 administrativos, 11 no entregaron sus cuestionarios. Por lo tanto, la muestra quedó representada por el 84% de los empleados administrativos adscritos al plantel.

3.2.1 Instrumento de medición y escala de valoración

La encuesta de clima organizacional tiene como objetivo conocer las percepciones del personal acerca de diferentes realidades del trabajo y de la organización. Este es un instrumento auto-administrado y anónimo de 64 reactivos.

Para efectos de esta investigación el cuestionario utilizado responde a una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que va desde “totalmente en

desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, en donde a mayor puntaje, la variable se percibe mejor (figura 3.1).

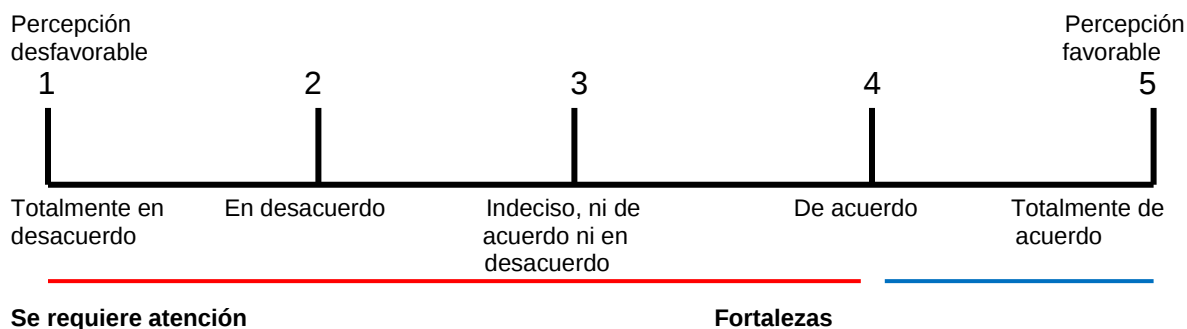


Figura 3.1 Escala de valoración

El instrumento utilizado es consistente con los reportes presentados en 2006 y 2007, esto le da confiabilidad, de tal forma que:

A mayor puntaje, mejor percepción del elemento calificado

De tal forma que cuando el promedio obtenido sea menor a 3, se sugiere generar y aplicar estrategias de mejora en la variable correspondiente. En contrapartida, cuando este sea mayor a 3, vale la pena identificar las acciones que han permitido alcanzar dicho puntaje.

Las variables que miden la encuesta de Clima Organizacional son diez:

1. *Relaciones interpersonales.*- Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
2. *Apoyo del jefe.*- Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. *Sentido de pertenencia.*- Es la percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación de la institución, incluyendo el sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. *Retribución.*- Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

5. *Disponibilidad de recursos*.- Es la percepción del grado en que el personal cuenta con equipos, implementos y aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. *Estabilidad*.- Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia en la organización y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.
7. *Coherencia*.- Es la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la organización se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
8. *Claridad organizacional*.- Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la organización.
9. *Trabajo en equipo*.- Es el grado en que se percibe que existe en la institución un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el logro de los objetivos.
10. *Valores colectivos*.- Es el grado en que se perciben en el medio interno: la cooperación (ayuda mutua), la responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), y el respeto (consideración, buen trato). (Universidad Autónoma del Estado de México, 2009)

3. 3 Análisis de resultados

3.3.1 Análisis descriptivo

Este análisis implica determinar medidas de tendencia central. Los siguientes resultados muestran la percepción de las diez dimensiones del clima organizacional. Los datos reflejan los aspectos evaluados, considerando que a mayor puntaje, mejor percepción de la variable, o bien, esta es percibida de manera favorable; y a la inversa, a menor puntaje hay que considerarla como una alerta para realizar acciones y oportunidades de mejora.

Los 64 reactivos del clima organizacional en escala de 1 a 5 fueron agrupados en diez dimensiones que describen el clima organizacional. A continuación se muestra la tabla 3.1 con los resultados globales de la encuesta de clima laboral,

donde se observa que los rubros *Estabilidad y Coherencia* fueron los más altos y el rubro evaluado en el puntaje más bajo en *Retribución*.

En la figura 3.2 se observa que la mayoría de los reactivos quedan casi en el nivel 3, o un poco por debajo de este, por lo cual se recomienda su posterior análisis y evaluación para implementar las acciones que mejoren el clima organizacional.

Tabla 3.1 Promedio de las respuestas de la evaluación del clima organizacional

Dimensión	Media	Desviación estándar
Relaciones interpersonales	3.02	0.51596
Apoyo del jefe	2.88	0.61663
Sentido de pertenencia	3.02	0.47294
Retribución	2.22	0.54295
Disponibilidad de recursos	2.91	0.59669
Estabilidad	3.08	0.58174
Coherencia	3.08	0.44472
Claridad organizacional	2.76	0.54283
Trabajo en equipo	2.68	0.60256
Valores colectivos	3.02	0.56813



Figura 3.2 Representación gráfica de los resultados

3.3.2 Consistencia interna: confiabilidad según estadístico del alfa de Cronbach

Consiste en detectar hasta que punto los resultados obtenidos mediante un cuestionario pueden ser generalizados a poblaciones similares. Así también, se dice que un instrumento es confiable (o fiable) cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos. La confiabilidad oscila entre 0 (nula confiabilidad) y 1 (confiabilidad total), es decir, entre más se acerque a cero este coeficiente, hay mayor error en la medición o menor confiabilidad del instrumento.(Kerlinger, 2000:582-591)

Tabla 3.2 Comparativo de confiabilidad del cuestionario (Alpha de Cronbach)

Variable	Alpha de Cronbach (2006) n= 43	Alpha de Cronbach (2007) n= 63	* Alpha de Cronbach (2008) n= 56
Relaciones interpersonales	.827	.610	.866
Apoyo del jefe	.867	.732	.898
Sentido de pertenecía	.806	.641	.840
Retribución	.836	.755	.877
Disponibilidad de recursos	.888	.726	.903
Estabilidad	.781	.662	.823
Coherencia	.814	.656	.853
Claridad organizacional	.817	.626	.846
Trabajo en equipo	.855	.675	.888
Valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto.	.796	.596	.833

* Año objeto de este estudio.

Como era de esperarse y a diferencia del año 2007, la calidad psicométrica de la encuesta de clima organizacional es confiable, según lo demuestra el coeficiente alfa de Cronbach, en donde arriba de 0.80 es un estándar útil para la generación de diagnósticos y la construcción de propuestas de mejora.

Tabla 3.3 Matriz de correlación

	Relación interpersonal	Apoyo del jefe	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Coherencia	Clima organizacional	Trabajo en equipo	Valores colectivos
Relación interpersonal	1	.628**	.728**	.280**	.510**	.473**	.666**	.661**	.752**	.934**
Apoyo del jefe		1	.499**	.355**	.568**	.440**	.564**	.588**	.590**	.604**
Sentido de pertenencia			1	.288**	.456**	.503**	.723**	.682**	.693**	.810**
Retribución				1	.387**	.353**	.333**	.369**	.286**	.281**
Disponibilidad de recursos					1	.446**	.509**	.559**	.507**	.505**
Estabilidad						1	.563**	.492**	.392**	.468**
Coherencia							1	.714**	.652**	.692**
Clima organizacional								1	.663**	.681**
Trabajo en equipo									1	.750**
Valores colectivos										1

** $p \leq .01$ (99% de que la correlación exista y 1% de probabilidad de error).

NOTA: La correlación (positiva o negativa) perfecta es 1.0; una correlación (positiva o negativa) nula o débil está cerca de cero.

Se consideran los siguientes valores de correlación como:

-1.00 correlación negativa perfecta.

+1.00 correlación positiva perfecta.

+0.90 correlación positiva muy fuerte

+0.75 correlación positiva considerable

+0.50 correlación positiva media

+0.10 correlación positiva débil

Se puede observar que todas las relaciones posibles entre las variables en estudio son estadísticamente significativas ($p \leq 0.1$), siendo notorio el vínculo entre

relación interpersonal con apoyo del jefe ($r=.62$), sentido de pertenencia ($r=.72$), coherencia ($r=.66$), claridad organizacional ($r=.66$), trabajo en equipo ($r=.75$) y valores colectivos ($r=.93$). Así también el trabajo en equipo recobra importancia frente al apoyo del jefe ($r=.59$), sentido de pertenencia ($r=.69$), disponibilidad de recursos ($r=.50$), coherencia ($r=.65$) y claridad organizacional ($r=.66$). Esta información resulta útil ya que las correlaciones son el punto de partida para detectar oportunidades de mejora y la construcción de planes de acción.

3.4 Interpretación

Relaciones Interpersonales:

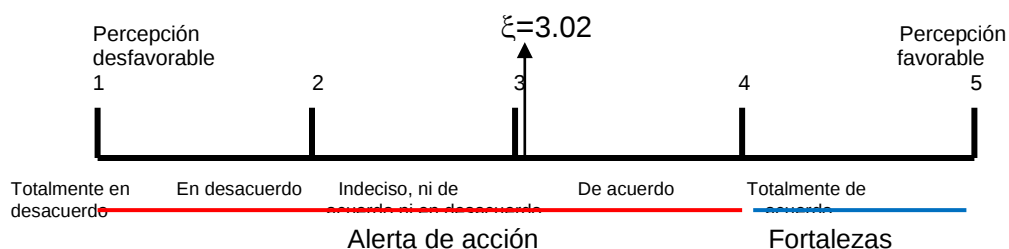


Figura 3.3 Relaciones interpersonales

Aunque existe *respeto* en las relaciones con los compañeros, no siempre la gente esta dispuesta a *ayudar a los otros*, sin embargo, sí se llega a creer que prevalece un *trato* adecuado.

Apoyo del jefe

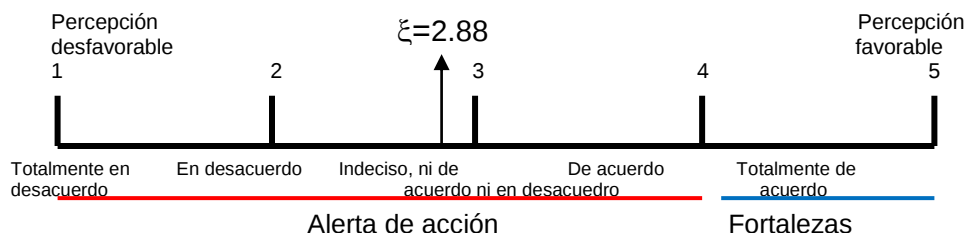


Figura 3.4 Apoyo del Jefe

- Se espera recibir mayor motivación por parte del superior.
- Es posible sentir el apoyo del jefe en momentos difíciles.
- No se llega al temor o a la desconfianza hacia el jefe.

Sentido de pertenencia:

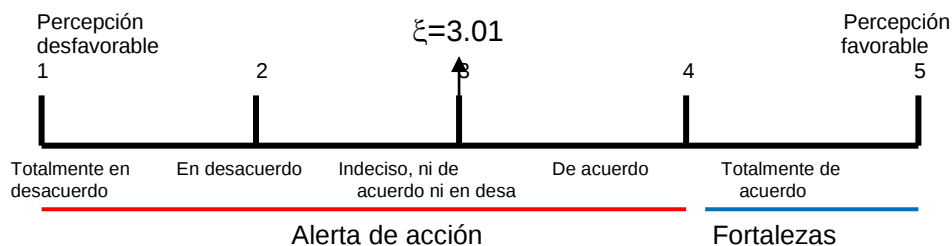


Figura 3.5 Sentido de pertenencia

Se observa que las personas se encuentran medianamente comprometidas con los objetivos de la institución, aunque sí se preocupan por dar cumplimiento a sus programas de trabajo.

Retribución:

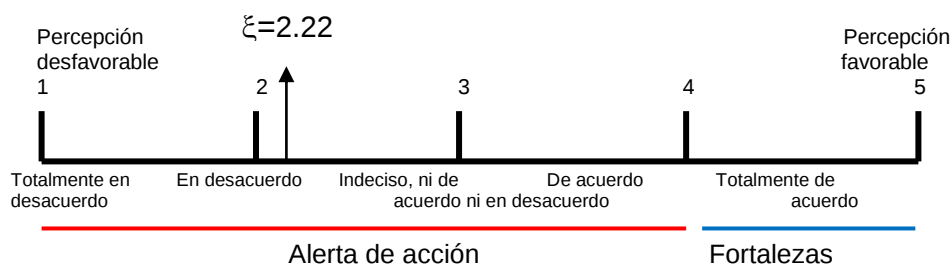


Figura 3.6 Retribución

Se percibe que hay otras instituciones que ofrecen mejor remuneración y beneficios económicos que la UAEM.

Disponibilidad de recursos:

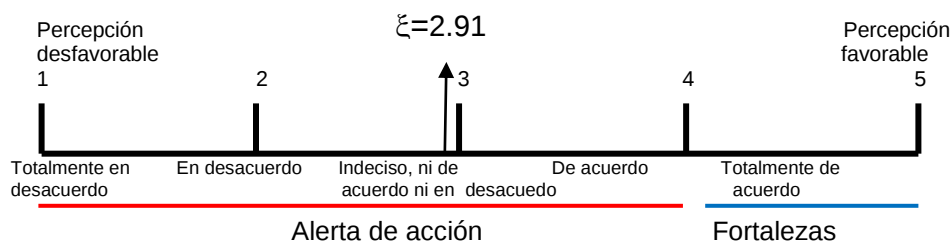


Figura 3.7 Disponibilidad de recursos

El personal considera que hacen falta implementos necesarios para hacer el trabajo, o que no cuentan con ellos a tiempo, o no se encuentran en óptimas condiciones.

Estabilidad:

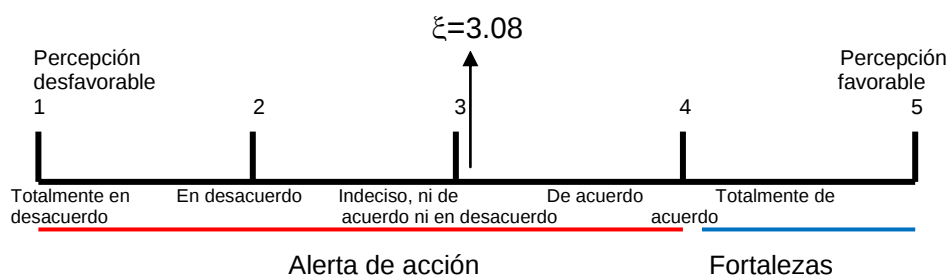


Figura 3.8 Estabilidad

El personal percibe que la institución es estable y que tiene buenas posibilidades de permanecer trabajando en ella. También percibe que si trabaja bien puede conservar su empleo.

Coherencia:

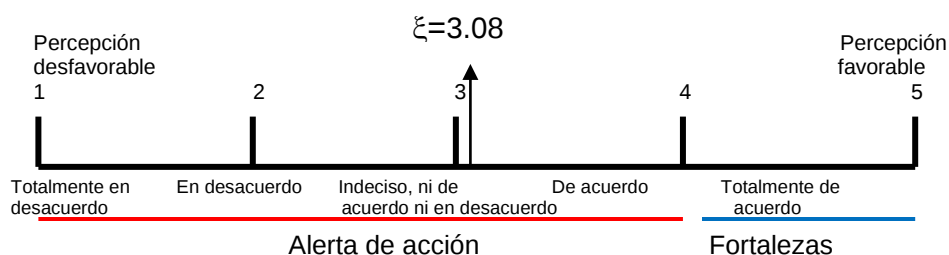


Figura 3.9 Coherencia

El personal se ajusta a los objetivos y metas institucionales y realiza su trabajo bajo los reglamentos y normas establecidas. Así también el trabajo es coincidente con los principios y valores institucionales.

Claridad organizacional:

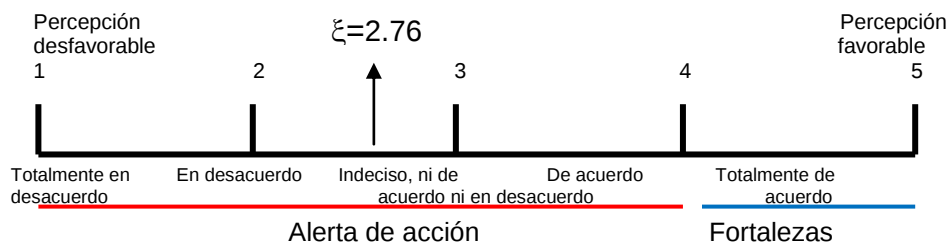


Figura 3.10 Claridad organizacional

El personal percibe que no está bien informado en cuanto a sus funciones y responsabilidades; también se presenta cierto desconocimiento sobre los procedimientos vinculados a su trabajo. Es posible que no se tengan bien claros los objetivos del área de trabajo.

Trabajo en equipo:

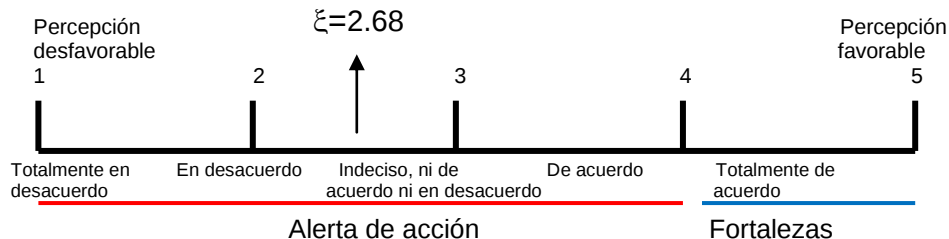


Figura 3.11 Trabajo en equipo

Aunque el personal está convencido de que el trabajo en equipo ayuda a obtener resultados positivos, este no siempre es el modo preferido de hacer las cosas, llegándose a fomentar más el trabajo individual. El personal no está del todo preparado para trabajar en equipo.

Valores colectivos:

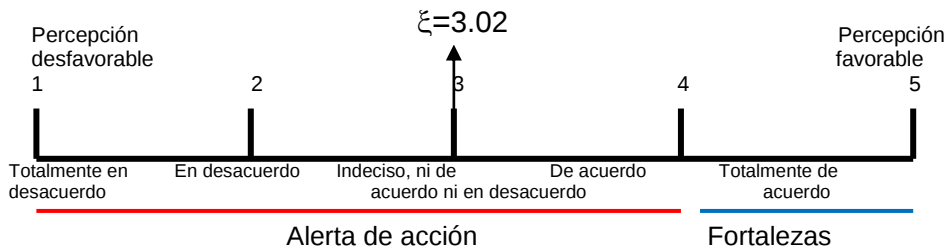


Figura 3.12 Valores colectivo

Es indiscutible que el personal se preocupa por dar cumplimiento a sus programas de trabajo, aunque para ello no siempre haya buena colaboración entre el personal. En aras de dar cumplimiento a objetivos y metas, no debe olvidarse la importancia que es el buen trato y respeto entre el personal.

En base a los resultados se puede apreciar que todas las dimensiones del clima organizacional pueden mejorarse y aplicar acciones para convertirlas en fortaleza, debido a que ningún valor promedio se encontró el “totalmente en desacuerdo”, aunque retribución, claridad organizacional y trabajo en equipo estuvieron muy cercanos a “en desacuerdo”.

En otras palabras, los resultados muestran que los componentes del clima organizacional deben ser revisados por las autoridades del plantel y generar alternativas de solución para reforzar la percepción que el personal tiene sobre el clima laboral, ya que esto impacta de manera considerable en la productividad y bienestar de la institución.

En esencia, la importancia de realizar el diagnóstico del clima organizacional radica en el hecho de detectar las fuentes de conflicto, insatisfacción personal y prever problemas que puedan surgir. Lo anterior con la finalidad de que se pueda administrar lo más eficazmente la organización (Brunet, 1987) ya que un buen clima organizacional es una ventaja competitiva que bien liderada, se transforma en un bien colectivo.

3.5 Análisis FODA

El interés se centra en llamar la atención de los profesionales involucrados en el desempeño de las funciones administrativas y particularmente en la toma de decisiones en las estructuras de la organización, hacia la importancia que tiene iniciar los proyectos de trabajo tanto a nivel organizacional como individual, con el proceso de planeación, y, en particular, hacia la utilización del FODA como una técnica de análisis de problemas que facilite su desarrollo.

La recomendación de este trabajo, tiene su fundamento en un modelo de Planeación Estratégica que permita que la institución utilice efectivamente sus fortalezas se aprovechen las oportunidades externas y se reduzcan al mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilitará el alcance de sus objetivos

La empresa Ricoveri M@rketing (s.f) propone un modelo de planeación estratégica participativa que puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificar la misión de la institución
2. Internamente identificar fortalezas y debilidades dentro de las categorías de: estructura organizacional, enfoques de gestión, cultura y clima organizacional.
3. Externamente identificar las amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.
4. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.



Figura 3.13 Modelo de administración estratégica

Toda institución educativa posee filosofías y propósitos únicos lo cual es un reflejo de su misión, elementos básicos del horizonte institucional.

La matriz FODA es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes.

La DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas estrategias son: FO, DO, FA y DA. Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades. Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas. Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por tal razón este tipo de estrategias son poco utilizadas en el caso de instituciones educativas. (Ricoverti M@rketing, s.f)

3.5.1 *Análisis Interno*

De acuerdo con lo mencionado en la descripción del análisis FODA, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. Para ello el comité de gestión de la calidad, de acuerdo con la Tabla 3.4 analizó las debilidades, consensó los puntos de vista de todas las partes para tomar una decisión final

Cada integrante del grupo seleccionó las opciones que consideró más representativas de entre las listadas en la columna de debilidades.

Tabla 3.4 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Cuenta con un departamento de planeación.	D1: No se lleva una adecuada planeación estratégica
F2: Existe un manual de organización.	D2: Falta realizar una reestructuración del organigrama y de las funciones.
F3: Existen procedimientos y procesos ya establecidos.	D3: La mayoría del personal desconoce el organigrama y las funciones de cada puesto. Existe duplicidad de actividades.
F4: El plantel se rige por la normatividad establecida por la universidad.	D4: Falta dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño (productividad) del personal administrativo.
F5: El Plan de desarrollo considera la Misión y Visión del Plantel.	D5: Los trámites inherentes a las actividades sustantivas de la institución se ven afectados por mecanismos obsoletos y poco ágiles.
F6: El Plan de desarrollo es un instrumento que norma las actividades a desarrollar por cada administración y este se deriva del plan rector universitario.	D6: La mayoría del personal desconoce los procedimientos y procesos implementados.
F7: En general la mayoría del personal administrativo manifiesta buena disposición para el trabajo.	D7: Auditoria interna sin consolidarse.
F8: Se mantiene una buena relación con las distintas áreas universitarias.	D8: No hay una identidad del personal con la misión y visión del plantel.
F9: Algunos empleados administrativos han recibido parte de la capacitación para fungir como auditores.	D9: El sistema de comunicación es poco eficiente existen buzones de sugerencias que nadie revisa y por lo tanto no cumplen su función.
F10: Existe el reconocimiento para el personal en sus espacios académicos y en la agrupación sindical.	D10: No se ha promovido lo suficiente el trabajo colaborativo entre las áreas administrativas.
	D11: No se cuenta con suficiente personal capacitado para llevar a cabo las funciones de planeación y evaluación del trabajo administrativo.
	D12: No existe la cultura organizacional.
	D13: Los servicios administrativos que se operan no ofrecen una calidad aceptable. Algunas personas carecen de un buen trato y compromiso con la institución.
	D14: Los equipos de trabajo están fragmentados y con dificultades para relacionarse entre sí. Carencia de una cultura de trabajo en equipo.
	D15: Escasos recursos institucionales
	D16: Un marco laboral que limita la posibilidad de una reestructuración ágil de las actividades administrativas. El sistema de escalafón es incongruente con las necesidades de operación.
	D17: No se da seguimiento a las quejas de los padres de familia, alumnos y profesores por la mala atención.
	D18: No se ha integrado de manera articulada al personal administrativo a las reformas educativas vigentes.
	D19: Se requiere que la capacitación del personal responda a las nuevas exigencias del trabajo y de la tecnología.
	D20: En algunos casos el sindicato otorga demasiadas concesiones.
	D21: En la mayoría de los casos no se ubica al personal en los puestos de acuerdo a su perfil.
	D22: La edad de la mayoría del personal y años de antigüedad en el servicio.

Finalmente se escogieron como significativas las 10 opciones con mayor número de marcas. (Ver tabla 3.5)

Tabla 3.5 Elección de Debilidades que afectan el clima organizacional

	VOTACIÓN REALIZADA POR LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD EN FUNCIÓN DE LAS DEBILIDADES IDENTIFICADAS						
	1	2	3	4	5	6	total
D1: No se lleva una adecuada planeación estratégica.	x	x	x	x	x	x	6
D2: Falta realizar una reestructuración del organigrama y de las funciones.	x	x	x	x	x	x	6
D3: La mayoría del personal desconoce el organigrama y las funciones de cada puesto. Existe duplicidad de actividades.	x	x	x	x	x	x	6
D4: Falta dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño (productividad) del personal administrativo.	x		x		x	x	4
D5: Los trámites inherentes a las actividades sustantivas de la institución se ven afectados por mecanismos obsoletos y poco ágiles.		x		x	x		3
D6: La mayoría del personal desconoce los procedimientos y procesos implementados.		x		x		x	3
D7: Auditoría interna sin consolidarse.		x	x	x	x	x	5
D8: No hay una identidad del personal con la misión y visión del plantel.	x		x		x	x	4
D9: El sistema de comunicación es poco eficiente existen buzones de sugerencias que nadie revisa y por lo tanto no cumplen su función.	x	x		x	x	x	5
D10: No se ha promovido lo suficiente el trabajo colaborativo entre las áreas administrativas.	x	x	x	x	x	x	6
D11: Falta personal capacitado para desarrollar las funciones de planeación y evaluación del trabajo administrativo.			x	x	x		3
D12: No existe la cultura organizacional.	x	x	x	x	x	x	6
D13: Los servicios administrativos que se operan no ofrecen una calidad aceptable. Algunas personas carecen de un buen trato y compromiso con la institución.					x		1
D14: Los equipos de trabajo están fragmentados y con dificultades para relacionarse entre sí. Carencia de una cultura de trabajo en equipo.			x		x		2
D15: Escasos recursos institucionales		x		x	x		3
D16: Un marco laboral que limita la posibilidad de una reestructuración ágil de las actividades administrativas. El sistema de escalafón es incongruente con las necesidades de operación.		x		x		x	3
D17: No se da seguimiento a las quejas de los padres de familia, alumnos y profesores por la mala atención.			x	x	x		3
D18: No se ha integrado de manera articulada al personal administrativo a las reformas educativas vigentes.		x	x		x		3
D19: Se requiere que la capacitación del personal responda a las nuevas exigencias del trabajo y de la tecnología.	x	x	x	x	x	x	6
D20: En algunos casos el sindicato otorga demasiadas concesiones.		x	x			x	3
D21: En la mayoría de los casos no se ubica al personal en los puestos de acuerdo a su perfil.	x	x	x	x	x	x	6
D22: La edad de la mayoría del personal y años de antigüedad en el servicio.				x			1

3.5.2 Análisis Externo

De igual manera los integrantes del comité para la gestión de la calidad realizaron la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden mejorar y en su caso contribuir al deterioro del clima organizacional de la institución.

La tabla 3.6 muestra los resultados del análisis externo.

Tabla 3.6 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Dirección de Valores universitarios	A1: Existe presión social en relación a la necesidad de contar con más espacios académicos públicos.
O2: La Dirección de Organización y desarrollo Administrativo (DODA) apoya y asesora las actividades de los planteles	A2: La falta de continuidad de los proyectos que se implementan en cada administración, tanto a nivel gobierno como en la propia universidad.
O3: Las nuevas políticas educativas ofrecen apoyos económicos a todas aquellas instituciones que evidencien una mejor calidad educativa (Sistema Nacional del Bachillerato).	A3: Cambio acelerado del entorno político, social, educativo y económico.
O4: Existen concursos anuales para premiar las mejores prácticas de calidad.	A4: Se carece de una evaluación nacional, estatal e institucional de los cambios académicos que se implementan.
O5: El gobierno financia y apoya proyectos educativos sustentables.	A5: Inseguridad social
O6: La universidad cuenta con una Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano.	A6: Reducciones presupuestales frecuentes.
O7: La Universidad pertenece a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).	A7: Retribuciones salariales insuficientes.
O8: Las revisiones contractuales sindicales	A8: Sistema de jubilación poco conveniente para el trabajador.
O9: El Colegio de Directores de la UAEM	A9: Administración centralizada que no permite reparación de bienes y servicios con oportunidad.
	A10: La condición socioeconómica y sociocultural.

La representación esquemática FODA para la utilización adecuada de esta herramienta aplicada a la institución educativa se muestra en la Matriz siguiente:

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS F1: Cuenta con un departamento de planeación. F2: Existe un manual de organización. F3: Existen procedimientos y procesos ya establecidos. F4: El plantel se rige por la normatividad establecida por la universidad. F5: El Plan de desarrollo considera la Misión y Visión del Plantel. F6: El Plan de desarrollo es un instrumento que norma las actividades a desarrollar por cada administración y este se deriva del plan rector universitario. F7: En general la mayoría del personal administrativo manifiesta buena disposición para el trabajo. F8: Se mantiene una buena relación con las distintas áreas universitarias. F9: Algunos empleados administrativos han recibido parte de la capacitación para fungir como auditores. F10: Existe el reconocimiento para el personal en sus espacios académicos y en la agrupación sindical.	DEBILIDADES D1: No se lleva una adecuada planeación estratégica. D2: Falta realizar una reestructuración del organigrama y de las funciones. D3: La mayoría del personal desconoce el organigrama y las funciones de cada puesto. Existe duplicidad de actividades. D7: Auditoría interna sin consolidarse. D8: No hay una identidad del personal con la misión y visión del plantel. D9: El sistema de comunicación es poco eficiente existen buzones de sugerencias que nadie revisa y por lo tanto no cumplen su función. D10: No se ha promovido lo suficiente el trabajo colaborativo entre las áreas administrativas. D12: No existe la cultura organizacional. D19: Se requiere que la capacitación del personal responda a las nuevas exigencias del trabajo y de la tecnología. D21: En la mayoría de los casos no se ubica al personal en los puestos de acuerdo a su perfil.
OPORTUNIDADES O1: Dirección de Valores universitarios O2: La Dirección de Organización y desarrollo Administrativo (DODA) apoya y asesora las actividades de los planteles O3: Las nuevas políticas educativas ofrecen apoyos económicos a todas aquellas instituciones que evidencian una mejor calidad educativa (Sistema Nacional del Bachillerato). O4: Existen concursos anuales para premiar las mejores prácticas de calidad. O5: El gobierno financia y apoya proyectos educativos sustentables. O6: La universidad cuenta con una Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano. O7: La Universidad pertenece a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). O8: Las revisiones contractuales sindicales O.9 El colegio de Directores de la UAEM	<u>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.</u> - Fortalecer la planeación estratégica considerando el manual de organización, los procesos y procedimientos ya establecidos , sustentado en la normatividad que rige al plantel con el apoyo de la DODA en cuestión de asesoría y capacitación .(F1,F2,F3,F4, O2) - Aprovechar la disponibilidad del personal administrativo involucrándolo en la participación de eventos de calidad, en la incorporación a las reformas educativas para coadyuvar a ofrecer una educación de calidad, así como en el cumplimiento con los criterios de acreditación coordinados por la ANUIES. (F7, O3, O4,O7) - Fortalecer el equipo de auditoría interna (F9, O2) - Gestionar un mayor reconocimiento al desempeño del personal ante las autoridades de la universidad respaldado por el colegio de directores (F8,F10, O8,O9)	<u>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</u> - Realizar una reestructuración en el organigrama del plantel, elaborar los manuales de funciones ubicando al personal acordes a sus perfiles y fortalecer la planeación estratégica, apoyados con la asesoría de la DODA, (D1,D2,D3, O2) - Establecer una cultura organizacional sólida con el apoyo de la dirección de valores y la dirección de capacitación y desarrollo humano (D8, D10, D12, O1,O6) - Fortalecer la capacitación y formación del personal (D19, O1,O6,O5,O4,O3) - Asignar los puestos acordes a los perfiles (D21, O2,O8) - Desarrollar un sistema de comunicación eficiente aprovechando los medios y recursos con los que se cuentan (D9, O4,O2) - Consolidar la auditoría interna (D7, O2,O4)
AMENAZAS A1: Existe presión social en relación a la necesidad de contar con más espacios académicos públicos. A2: La falta de continuidad de los proyectos que se implementan en cada administración, tanto a nivel gobierno como en la propia universidad. A3: Cambio acelerado del entorno político, social, educativo y económico. A4: Se carece de una evaluación nacional, estatal e institucional de los cambios académicos que se implementan. A5: Inseguridad social A6: Reducciones presupuestales frecuentes. A7: Retribuciones salariales insuficientes. A8: Sistema de jubilación poco conveniente para el	<u>Estrategia para fortalecer al Plantel y minimizar las amenazas.</u> - Implementar una adecuada planeación estratégica permitirá mantener actualizados y mejorados los procesos administrativos minimizando los efectos de los cambios administrativos. (A2, F6) - Contar con información oportuna y pertinente que justifique la gestión para obtener mayores apoyos para hacer frente a las necesidades sociales, académicas, administrativas y presupuestales. Gestionar la recompensa al desempeño administrativo en las negociaciones sindicales (A7,A8, F10)	<u>Estrategia tanto para minimizar las amenazas como a las debilidades.</u> A través de la planeación estratégica, promover y desarrollar una mejor cultura organizacional, que considere el perfil de cada empleado acorde al puesto que ocupe y su trabajo se fortalezca con la capacitación y actualización continua. Apoyar todas las actividades sustantivas de la administración con una auditoría interna consolidada.

Este análisis permite delinear el alcance del plantel soportado en su marco jurídico al accionar los programas internos existentes, así como también, evaluar la conveniencia de su modificación en base a las necesidades universitarias, educativas, sociales, económicas, políticas, etc.

Tomando en cuenta la Misión y Visión existentes, y ciertos objetivos ya dados que se deben cubrir como institución de nivel medio superior, aunque se trate de una propuesta de estrategias, el análisis tiene un sentido de temporalidad, es decir, no siempre una amenaza será una amenaza, ni una oportunidad permanecerá siempre como aprovechable.

3.5.3 Estrategias

Maximizar las fortalezas y las oportunidades:

Con la implementación de la planeación estratégica, se incluye al sistema de gestión de la calidad, ello implica promover una cultura organizacional en la institución, sustentada en la misión y visión establecidos, cuyos objetivos y metas serán alcanzables en la medida en que todos sus miembros se integren a los procesos y procedimientos del sistema, con la responsabilidad y el compromiso que se requiere.

Lo anterior será posible, gracias a la disponibilidad que la mayoría del personal administrativo ha demostrado para el trabajo, además, se podrán incorporar las reformas y políticas educativas que actualmente se han establecido con la finalidad de llevar a todo el nivel medio superior a una acreditación y registro en el Sistema Nacional del Bachillerato, lo cual representará un mejor servicio y mayor calidad educativa que se ofrecerá a la sociedad, esto conlleva a que el plantel recibirá más apoyos.

Con motivo del interés universitario por la certificación en las normas ISO 9000:2000, la administración central ha instruido a todas sus dependencias brindar las asesorías, capacitaciones, actualizaciones y apoyos que sean solicitados por los organismos académicos de la universidad, oportunidad que podrá ser aprovechable para fortalecer la auditoría interna, la capacitación y actualización del personal, así como, la orientación adecuada en el desarrollo de los procesos y procedimientos que se realizan.

A través del colegio de directores establecido para fortalecer la actividad de los organismos académicos universitarios, considerar el reconocimiento al desempeño laboral y establecer las estrategias de valoración pertinente con la finalidad de motivar y mejorar la situación de los trabajadores.

Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades:

Llevar a cabo la reestructuración del organigrama del plantel, diseñar el perfil de puestos y elaborar los manuales de funciones para cada puesto, que permita ubicar al personal en función a la estructura organizacional y a su perfil. Este apoyo puede ser respaldado y asesorado por la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo.

A través de la Dirección de Valores y de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano, implementar una cultura organizacional sólida y efectiva, por medio de cursos, conferencias, talleres y participación en eventos.

Consolidar la auditoría interna para que a través de su práctica se mida el estado que guardan los procesos y actividades que se desarrollen en el plantel facilitando la toma de decisiones oportuna.

Participar en lo posible en todos aquellos eventos programados y difundidos por las dependencias universitarias y estatales cuyos propósitos sean promover la mejora de las instituciones educativas.

Minimizar las amenazas:

La planeación estratégica permite mantener a las instituciones informadas y actualizadas, al implementarla se podrán realizar acciones oportunas y pertinentes a través de la gestión de la dirección de tal manera que reduzca los efectos sobre los procesos administrativos existentes.

Minimizar las amenazas para evitar la maximización de las debilidades:

Al mantener una cultura organizacional, una planeación estratégica y contar con un sistema de comunicación y evaluación oportuno y pertinente, se podrán tomar decisiones a tiempo que orienten y mantengan las actividades sustantivas de la institución con la mayor estabilidad posible.

Capítulo4

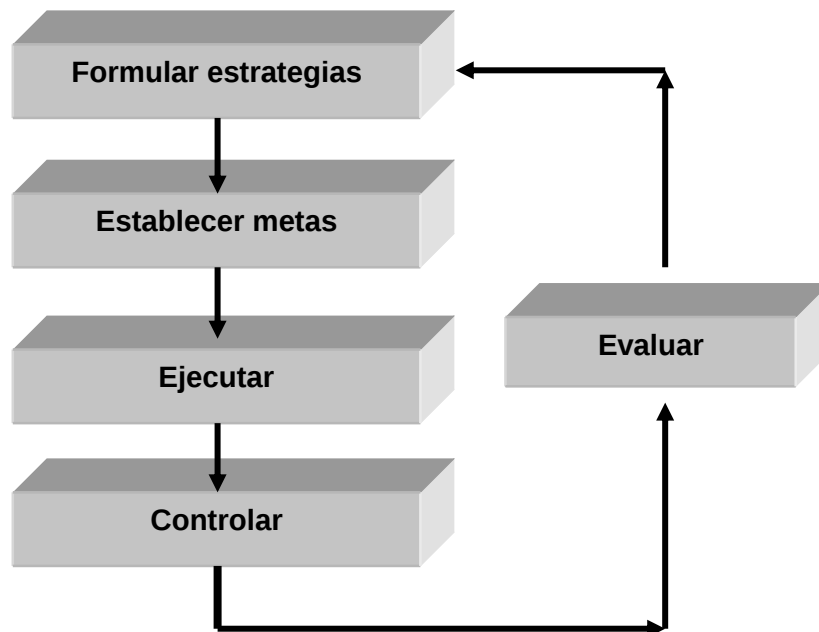
Propuesta de
Mejora Continua al
clima organizacional

4.1 Propuesta de mejora continua al clima organizacional

La Misión del Plantel Cuauhtémoc de la UAEM promueve el desarrollo armónico e integral de todas las potencialidades del ser humano. Para tal efecto, las actividades que desarrolla deberán estar sustentadas en acciones administrativas, ágiles y eficientes.

Para lograr el objetivo de asegurar y consolidar la operación de una administración centrada en el apoyo a las funciones sustantivas de la universidad y en el servicio al usuario, con transparencia, eficiencia y oportunidad es importante mejorar el clima laboral. Después del análisis FODA realizado en el capítulo anterior se procede a diseñar la propuesta de estrategias para alcanzar el beneficio de la mejora al clima organizacional en el corto y mediano plazo. Considerando el corto plazo el tiempo equivalente a un semestre escolar (4 o 5 meses), y el mediano plazo dos semestres escolares.

Figura 4.1 ACCIONES DE MEJORA CONTINUA



Dimensiones del clima organizacional	Acciones
<i>Retribución:</i> es poco lo que se puede implementar en este rubro, dado que la amenaza social que prevalece sobre los salarios es eminente.	1. En lo posible mejorar los procesos del sistema de gestión de la calidad con el propósito de que el plantel tenga un mejor reconocimiento e incremente la calidad de sus servicios gestionando mayores recursos. 2. A través del Colegio de Directores, crear una estrategia para promover un escalafón de puestos y salarios. 3. Implementar un mecanismo de promoción a todo aquel personal que en base a su capacitación, formación y desempeño se destaque y pueda aspirar a mejores oportunidades de trabajo.
<i>Disponibilidad de recursos,</i> supervisar periódicamente	4. Las condiciones óptimas de los equipos que apoyan las actividades administrativas de los empleados. 5. La vigencia de los contratos de mantenimiento y de su uso efectivo. 6. El establecimiento de una cultura sobre el ahorro y el reciclaje, así como la optimización de los recursos y materiales con los que se cuenta.
Áreas involucradas: Director del plantel en combinación con el Colegio de Directores, autoridades universitarias y sindicales. Jefes de departamento, área de mantenimiento y servicios.	
Meta alcanzable: un 30% sobre el indicador actual.	Evaluación: el proceso de medición del clima organizacional posterior.

Dimensiones del clima organizacional	Acciones
<i>Relaciones interpersonales</i> <i>Sentido de pertenencia</i> <i>Trabajo en equipo</i>	1. Con el apoyo de la Dirección de Valores Universitarios programar por lo menos tres veces al año cursos – taller relacionados con: “Trabajo en equipo”; “Los Valores institucionales en el trabajo y como promoverlos”; difusión de la Misión y Visión universitarias. 2. Integrar los grupos de trabajo, informándolos y preparándolos para fortalecer las funciones de cada área de trabajo 3. Involucrar al personal en la planeación anual y en los procesos del sistema de gestión de la calidad. 4. La unidad de planeación deberá dar a conocer a toda la comunidad del plantel la estructura organizacional. 5. Adecuar la estructura de la organización al plan de desarrollo del plantel con la finalidad de que todos lleven a cabo las acciones que lo fortalezcan. 6. Dar a conocer a cada empleado su ubicación laboral dentro de la estructura. 7. Con apoyo de la DODA, elaborar los manuales de funciones de cada puesto. 8. Reestructurar al personal de acuerdo a su perfil y experiencia. 9. Promover a través de la Dirección de Valores Universitarios la Misión y Visión. 10. Con apoyo de la DODA informar al personal la interrelación entre los procesos de gestión de la calidad. 11. Establecer la cultura organizacional con apoyo de la DODA. 12. Evitar la duplicidad de funciones
Áreas de intervención: La unidad de planeación del plantel podrá llevar a cabo estas acciones aprovechando la oportunidad de contar con el apoyo y la asesoría de la DODA, de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano y de la Dirección de Valores Universitarios.	
Meta: lograr un 30% más sobre los indicadores actuales.	Evaluación: la práctica de la auditoria interna permitirá la toma de decisiones oportunas por la Dirección.

Dimensiones del clima organizacional	Acciones
<i>Estabilidad</i>	1. Mantener actualizada una base de datos sobre el desempeño, la capacitación y el desarrollo de cada empleado, para tener elementos que justifiquen su permanencia en el plantel. 2. Motivar con reconocimientos viables el desempeño del personal. 3. Evaluar la manera en que se adquiere la cultura organizacional con el propósito de reconocer la identidad del personal con la institución.
<i>Coherencia</i>	4. Evaluar el clima laboral e implementar practicas de auditoria interna. 5. Informar a la comunidad del plantel los logros alcanzados. 6. Revisar y evaluar con periodicidad los reportes de los resultados obtenidos haciendo participe de esto a los empleados.
<i>Claridad organizacional</i>	7. Consolidar la auditoria interna del plantel, como un proceso sistémico, independiente y documentado para controlar el ser y el deber ser, culminando la formación y capacitación del personal iniciado en esta actividad con los cursos y talleres que oferta la DODA. 8. Difundir entre el personal los procesos y actividades sustanciales de la institución. 9. Cuando los criterios y políticas sufran un cambio, asegurarse que los empleados sean informados de los cambios. 10. Analizar los aspectos mejorables y generar acciones divididas en preventivas y correctivas. 1. Se sugiere que para implementar el proceso de la comunicación: (a) identificar el personal entre quienes debe ocurrir la comunicación; (b) la información ha de ser comunicada; (c) los medios por los que se debe lograr la comunicación; (d) el método seleccionado para dar seguimiento a su eficacia; (e) la documentación y los registros necesarios para verificar que haya ocurrido; (f) incorporar el proceso de comunicación a la mejora continua. 11. El desarrollo del sistema de comunicación de información podría utilizar los siguientes canales:

	• Jefes de departamento directamente en sus áreas de trabajo. • Reuniones de equipo de trabajo, así como aquellas reuniones con la finalidad de reconocer los logros. • Periódicos murales. • Correo electrónico, intranet y páginas electrónicas • Revistas o periódicos internos del plantel. • Reuniones con el personal. • Cartas o notas individuales.
Valores colectivos	12. Promover la visión y misión a través de ayudas visuales colocadas estratégicamente en cada espacio de trabajo. 13. Difundir el manual de la calidad entre todo el personal. 14. Promover la toma de conciencia sobre las necesidad de brindar un buen servicio en cada uno de los departamentos a través de toda la organización. 15. Las responsabilidades definidas del personal y la conciencia de la relevancia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. 16. Desarrollar entre los empleados tres valores: valores para la acción; naturaleza de la misión; manejo asertivo de la organización. 17. Implementar talleres con actividades que promuevan los valores institucionales. 18. Participar en eventos promovidos por la Dirección de valores universitarios. 19. Dar seguimiento a los buzones de sugerencias que se encuentran en diferentes áreas del plantel.
Áreas involucradas: los Directivos, la unidad de planeación en la coordinación y organización de las acciones, los jefes de departamento, los integrantes de auditoria interna del plantel, la DODA con su asesoría y capacitación, la Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano, la Dirección de valores universitarios	
Meta: Incrementar en un 30% estos indicadores del clima organizacional.	Evaluación: los resultados de las auditorias interna y externa que se programen.

4.2 Conclusiones

A través del desarrollo de este trabajo se ha podido visualizar que la cultura y clima organizacional determinan la productividad de los empleados de la institución por medio de conductas eficientes y eficaces.

Para lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes motivados, participativos, que representen un reto y con un personal altamente motivado e identificado con el plantel.

Por otro lado, se puede decir que los indicadores actuales del clima organizacional no se encuentran en una situación del todo crítica están cercanos a 3.0, valor que estimo representa un área de oportunidad para implementar la mejora, de ahí que al implementar las acciones se podría incrementar la apreciación del clima organizacional en un 30%, que aproximadamente representaría 1.5 puntos más sobre los valores considerados en el análisis.

El clima organizacional proporciona una interpretación de la vida y comportamiento de la institución, medirla y tomarla en cuenta nos ayuda a comprender e identificar los procesos en decadencia. Estos procesos tendrán significancia en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual será requerido una buena dosis de creatividad para diseñar estrategias, orientarlas y controlar el medio ambiente tan cambiante.

Una buena forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a lo acostumbrado y tradicional.

Invertir en la actualización del personal tiene un alto significado y puede constituirse en eje y motor de la transformación.

La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, de problemas sociales, inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar – per se – sea hoy insuficiente. Hoy es muy necesario pensar y repensar en las organizaciones, dar sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares de las instituciones, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología para que ayude a materializar la visión trazada para el plantel. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

4.3 Recomendaciones

Ante los planteamientos expuestos en este estudio de caso se hace imperioso considerar, para las autoridades de la institución, las siguientes recomendaciones:

- Del análisis realizado a las dimensiones que miden el clima organizacional se desprende que llevar a la mejora el ambiente laboral logra la identificación plena de los empleados con la institución educativa y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión.
- Difundir políticas que permitan involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización al personal. Estas deberán proyectarse por toda la institución de manera que la cultura y el clima organizacional puedan captarse como clave del éxito.
- Elaborar un programa de cultura organizacional fundamentado en los siguientes enfoques: (a) principios y valores de la institución, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por los directivos de la organización. Para la reformulación se deben considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional; (b) las creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación, deben ser coherentes con los principios y valores de la institución, y a través de los resultados de un diagnóstico realizar los ajustes a que hubiese lugar y si los resultados indican que existe tal coherencia difundir estos resultados y fortalecerlos por medio de un programa dirigido para tal efecto; (c) el clima organizacional evaluarlo cuando menos dos veces al año, a fin de determinar lo que los grupos de la organización consideran como malo o bueno del clima de trabajo, permitiendo hacer el análisis correspondiente y los ajustes necesarios; (d) revisar el estilo de liderazgo de los directivos y jefes de departamento y establecer los puntos de equilibrio y la estrategia que logre integrar equipos de trabajo efectivos facilitando con ello la cooperación.
- A través del departamento de difusión cultural preparar: (a) material publicitario; folletos, videos, conferencias, exposiciones fotográficas de sesiones de trabajo efectuadas y textos que sean colocados estratégicamente en puntos clave que promuevan la cultura organizacional del plantel; (b) diseñar y poner en práctica un

verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización.

- Hacer de la auditoria interna la herramienta de diagnóstico más importante, evaluar los resultados y tomar las decisiones que direccionen la mejora continua del comportamiento organizacional.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Agüeros, F. (2008). *Impacto del clima organizacional en la efectividad de una empresa. XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, A. C. México, México: ACACIA.
- ◆ ANUIES. (2005). *Acciones de transformación de las Universidades Públicas Mexicanas 1994 - 2003*. México. ANUIES
- ◆ Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. España: Díaz de Santos.
- ◆ Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- ◆ Chiang, M. (2004). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Disponible en: <http://www.upcomillas.es/webcorporaivo/Servicios/Publicaciones/Tesis/84-8468-156-4.asp#>. Consultado: 19/11/2009
- ◆ Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- ◆ Díaz, J. A., & Caligiore, I. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso*. Revista venezolana de gerencia. Universidad de Zulia .
- ◆ Espinosa, I. E., & Pérez, R. (s.f.). *Una alternativa de organización del trabajo en México: de Calidad Total. Gestión y Estrategia*. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm> consultado el 9/01/2010
- ◆ Fernández, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Red Iberoamericana de investigación sobre cambio y eficacia escolar .
- ◆ Fundación Instituto de Ciencias del Hombre. (s.f.). *La Calidad Educativa*. Disponible en: <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA.pdf>. Consultado el 12/02/2010
- ◆ Gairín, S. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid, España: La Muralla S. A.

- ◆ Gutiérrez, N., & Senlle, A. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Díaz de Santos.
- ◆ Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- ◆ Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- ◆ Kent R.; Álvarez, G.; De Vries W.; González, Mario y Ramírez, R. (2003). *Cambio organizacional y disciplinario en unidades de ciencias sociales en México*. DIE – CINVESTAV – IPN, Plaza y Valdez. México
- ◆ Kerlinger, F.N.(2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México. Mc Graw Hill.
- ◆ Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento en las organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- ◆ Lester, B. R. (2000). *Enciclopedia del Management*. Oceano Centrum
- ◆ Manes, J. M. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. *Colección cuadernos* , 49.
- ◆ Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar, No. 27, Universidad de Alcalá .
- ◆ Mattila, P., A., Kuosma, E., & y Kylä-Setälä, E. (2006). Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well being. *European Journal or Work & Organizational Psychology* , 459-476. tutorial.pdf
- ◆ Mires, F. (2000). *El paradigma postmoderno*. El Salvador: Editorial Universitaria. Revista Signos , p.43.
- ◆ Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y posgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela , 231 - 248.
- ◆ Pico, G. (2006). *El Mapeo de Procesos: Elemento fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para empresas de servicios en Venezuela*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura , 291-309.
- ◆ Ricoveri M@rketing. (s.f). *Modelo de Planeación Estratégica Participativa*. Recuperado el 01 de 06 de 2010, de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>

- ◆ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- ◆ Salazar P.Arlen. (2007). *Recursos Humanos.El papel del clima organizacional en los centros de educación* Disponible en:
http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/El_papel_del_clima_organizacional_en_los_centros_de_educaci%C3%B3n_/3298B28C6DD83C36C12573A6005D57D7!opendocument. Consultado el: 12/ 02/2010.
- ◆ Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*; tr. de Victor E. Cruz Cardona. México: Prentice Hall.
- ◆ Shadur, M. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management* .
- ◆ SIMAT. (s.f.). *Sistema de monitoreo atmosférico de la ciudad de México*. Disponible en:
<http://www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm> Consultado el: 20/11/ 2009.
- ◆ SUTESUAEM. (2009). *Contrato colectivo de trabajo. UAEM*. Disponible en:
<http://www.uaemex.mx/sutesuaem/docs/contratosutes.pdf>. Consultado el: 04/05/2010.
- ◆ Tedesco. (1995). *Representaciones sociales de docentes y alumnos de las escuelas comunitarias*. Argentina.
- ◆ Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- ◆ Toro, F. (2009). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Colombia: Cincel.
- ◆ UAEM. (2009). *Misión de la UAEM*. Disponible en: <http://www.uaemex.mx/mision.html>. Consultado el 22/07/ 2009.
- ◆ UAEM. (2009). *UAEM, Objetivos*. Objetivo 4. Disponible en:
<http://www.uaemex.mx/objetivos.html>. Consultado el: 22/ 07/2009
- ◆ UAEM. (2009). *UAEM, Visión*. Disponible en: <http://www.uaemex.mx/vision.html>. Consultado el 22/07/2009
- ◆ UAEM. (2010). *Plan de Desarrollo 2010-2014. Plantel Cuauhtémoc de la Escuela Preparatoria*. Universidad Autónoma del Estado de México.Toluca, Méx.
- ◆ UAEM: DODA. (2008). *Diagnóstico del clima organizacional 2008*. Toluca.
- ◆ UAEM:Estatuto Universitario. (2007). *Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma*

del Estado de México. Disponible en:

<http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0002%20Estatuto.pdf>. Consultado el: 18/04/2010.

- ◆ Universidad Autónoma del Estado de México. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad*. Manual de Calidad. Disponible en:
http://www.uaemex.mx/SGCUAEMex/pdf/Manual_de_la_Calidad.pdf. Consultado el: 29/07/2009.
- ◆ Universidad Autónoma del Estado de México. (2009). *Diagnóstico clima organizacional*. México: UAEM.
- ◆ Vázquez, R., & Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior*. Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa .
- ◆ Werther, W. B., & Keith, D. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México S. A. de C. V.

ANEXO



Universidad Autónoma del Estado del México
Secretaría de Administración
Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas, todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápido como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar encerrando el número de su opinión en la columna de la derecha de acuerdo a la siguiente escala.

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indeciso ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	---	---	------------	---	-----------------------

1	Me proporcionan los medios necesarios para hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	El personal se preocupa por dar cumplimiento a sus programas de trabajo.	1	2	3	4	5
3	En esta institución se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe me motiva	1	2	3	4	5
5	En mi trabajo es buena la colaboración entre el personal	1	2	3	4	5
6	Aquí el personal esta bien informado sobre las normas y reglamentos de la institución.	1	2	3	4	5
7	Por el trabajo que hago me pagan mejor aquí que en otras instituciones.	1	2	3	4	5
8	Aquí el trabajo se rige por las exigencias de la institución	1	2	3	4	5
9	Tenemos buenas posibilidades de permanecer trabajando en esta institución	1	2	3	4	5
10	Aquí el trabajo se ajusta a los objetivos y metas de la institución.	1	2	3	4	5
11	Al personal le falta información sobre el funcionamiento de esta institución.	1	2	3	4	5
12	Aquí suministran a tiempo lo que se requiere para cumplir nuestras labores.	1	2	3	4	5
13	El trabajo en equipo es el modo preferido de hacer las cosas en esta institución.	1	2	3	4	5
14	Aquí las personas se muestran comprometidas con los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
15	Aquí uno siente temor y desconfianza del jefe	1	2	3	4	5
16	En mi trabajo se da un trato considerado entre el personal.	1	2	3	4	5
17	En esta institución son más malos los salarios que en otras partes.	1	2	3	4	5
18	Esta es una institución muy estable.	1	2	3	4	5
19	Aquí el trabajo se rige por las normas y reglamentos de la institución.	1	2	3	4	5
20	Aquí cada uno cuenta con lo que necesita para hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
21	Es esta institución la gente muestra interés por su trabajo.	1	2	3	4	5
22	Aquí uno puede obtener de su jefe lo que necesita sin tener que buscar la ayuda de otros.	1	2	3	4	5
23	En mi trabajo hay cooperación entre el personal.	1	2	3	4	5
24	En esta institución cada uno esta bien informado sobre los procedimientos de su trabajo.	1	2	3	4	5
25	Aquí el trabajo en equipo ayuda a obtener resultados positivos para la institución	1	2	3	4	5
26	Aquí las personas hacen lo contrario de lo que dicen las políticas y las normas de la institución	1	2	3	4	5
27	Aquí uno esta bien remunerado por su trabajo	1	2	3	4	5
28	En esta institución uno tiene estabilidad	1	2	3	4	5
29	Aquí el jefe responde a las sugerencias que uno le presenta.	1	2	3	4	5
30	En mi trabajo es muy bueno el trato de unas personas con otras.	1	2	3	4	5

31	El personal se siente orgulloso de pertenecer a esta institución.	1	2	3	4	5
32	Para hacer mi trabajo cuento con los implementos apropiados.	1	2	3	4	5
33	Esta institución es una de las que mejores salarios paga.	1	2	3	4	5
34	Aquí las actuaciones del personal se rigen por las orientaciones de la institución.	1	2	3	4	5
35	En esta institución se prefiere el trabajo individual al trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
36	Si uno trabaja bien puede conservar su empleo en esta institución	1	2	3	4	5
37	Aquí uno está bien informado sobre las actividades y tareas de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
38	En mi trabajo hay respeto en las relaciones entre el personal	1	2	3	4	5
39	Los salarios de esta institución están entre los mejores de la ciudad	1	2	3	4	5
40	Aquí las personas se interesan muy poco por la institución	1	2	3	4	5
41	Aquí el jefe sabe motivar a las personas en su trabajo	1	2	3	4	5
42	Aquí hacen falta implementos necesarios para hacer el trabajo	1	2	3	4	5
43	En esta institución se respalda y apoya el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
44	Aquí se hace el trabajo de acuerdo con lo establecido en la institución	1	2	3	4	5
45	En esta institución uno puede perder su empleo en cualquier momento.	1	2	3	4	5
46	En esta institución el personal esta bien informado sobre los objetivos de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
47	Aquí tenemos mejores beneficios económicos que en otras organizaciones.	1	2	3	4	5
48	En esta institución al personal le gusta esforzarse en su trabajo.	1	2	3	4	5
49	Esta institución tiene condiciones para durar por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
50	En los momentos difíciles del trabajo uno siente el apoyo del feje.	1	2	3	4	5
51	Aquí el personal cuenta, para su trabajo, con las herramientas equipos indispensables.	1	2	3	4	5
52	Aquí en el trabajo se tienen en cuenta los principios y valores de la institución.	1	2	3	4	5
53	El personal quiere esta institución.	1	2	3	4	5
54	El buen empleado puede permanecer en esta institución hasta cuando lo desee.	1	2	3	4	5
55	Aquí tenemos una retribución acorde con el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
56	En esta institución el personal esta bien enterado de las funciones que le corresponden.	1	2	3	4	5
57	Aquí al personal le interesa trabajar en equipo	1	2	3	4	5
58	En mi trabajo la gente esta dispuesta a ayudar a los otros.	1	2	3	4	5
59	Aquí uno dispone de lo necesario para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
60	El jefe le pide a uno su opinión sobre diversos asuntos del trabajo.	1	2	3	4	5
61	En mi trabajo el trato entre el personal es inadecuado.	1	2	3	4	5
62	En esta institución el personal esta bien informado sobre lo que se hace en las diferentes dependencias.	1	2	3	4	5
63	Aquí el personal esta preparado para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
64	Me siento muy satisfecho(a) en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5

Por favor complete la siguiente información, esto con fines estadísticos.

Edad _____

Es usted hombre ☐ mujer ☐

Por su participación

¡Gracias!