

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

GARCIA RAMIREZ MARIA GUADALUPE
IBARRA VELAZQUEZ LUIS ALBERTO

GRACIAS

A Dios por la hermosa vida que me ha regalado.

*A ti Alberto, que con tu amor has hecho nacer una hermosa luz
que nos guiará por buen camino.*

A ti Madre por tu incondicional amor y apoyo.

*A mi Padre †, por enseñarme a perseguir mis sueños; sé que estás
orgulloso de mí.*

*A mis hermanas (os): Elizabeth, Gaby, Emmanuel y Daniel por el
amor y confianza.*

*A mis Abuelos Antonio Ramírez † y Guadalupe Arenas por la
motivación, el apoyo y cariño.*

*A mis Tías (os): Dolores, Martha, Antonio, Enrique, Pablo y
Pedro por el infinito apoyo y motivación.*

*A Ma. Elena y Luis Jesús por su inmenso apoyo, confianza y
cariño.*

A mis estimados Profesores y amigos por el impulso y motivación

María Guadalupe García Ramírez

GRACIAS

A Dios por darme la oportunidad de existir y la fuerza de salir adelante a pesar de las dificultades de la vida.

A mi esposa Lupita y a mi hijo Diego por el apoyo incondicional que siempre me han mostrado tan desinteresadamente.

A mis padres, Luis Jesús y Ma. Elena, que con su ejemplo han formado en mí una persona responsable y honesta.

A mis hermanas Alexandra y Gabriela y a mi hijo Diego que me inspiran a ser una mejor persona cada día.

A mi Abuela Albina † por su inmenso amor y que en todo momento me cobijo como a un hijo más.

Luis Alberto Ibarra Velázquez

Nuestro más sincero agradecimiento a los profesores que con su invaluable apoyo hicieron posible el presente trabajo.

Dr. Cecilio Contreras Armenta

Dra. Crisantema Martínez Hernández

Mtro. Luis Jesús Ibarra Manrique

CONTENIDO

1	<u>MARCO TEORICO</u>	3
1.1	<u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	4
1.1.1	Antecedentes del Clima Organizacional	4
1.1.2	Definición de Clima Organizacional	5
1.1.3	Teoría del Clima Organizacional de Likert	7
1.1.4	Tipos de Clima Organizacional de Likert	8
1.1.5	Características del Clima Organizacional	14
1.1.6	Componentes del Clima Organizacional	15
1.2	<u>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	17
1.2.1	Remuneración	21
1.2.2	Relaciones Personales	22
1.2.2.1	Teoría de las Relaciones Humanas	22
1.2.3	Conflicto	24
1.2.3.1	Clasificación del Conflicto	25
1.2.4	Compromiso Organizacional	27
1.2.4.1	Dimensiones del Compromiso Organizacional	28
1.2.5	Motivación	29
1.2.5.1	Variables de la Motivación	29
1.2.5.2	Modelo de dos factores de Herzberg	30
1.2.6	Autonomía	32
1.2.6.1	Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham	32
1.2.7	Formación Profesional	35
1.2.7.1	Importancia de la Formación Profesional	35
1.2.8	Liderazgo	36
1.2.8.1	Aptitudes Básicas de los Líderes	37
1.2.8.2	Estilos de Liderazgo de Robert House	38
1.2.9	Planeación	41
1.2.9.1	Tipos de Planes	42
1.2.9.2	Importancia de Planear	43
		Pág.
1.2.10	Comunicación	43
1.2.10.1	Objetivo y Funciones de la Comunicación	44
1.2.10.2	Dirección de la Comunicación	45
1.2.10.3	Redes Formales e Informales de Comunicación	46
1.3	<u>DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	47
1.3.1	Concepto de Diagnóstico Organizacional	47

1.3.2	Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional	48
1.3.3	Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional	48
2	<u>MARCO CONTEXTUAL</u>	49
2.1	<u>UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO</u>	50
2.1.1	Antecedentes de la Universidad de Guanajuato	50
2.1.2	Funciones de la Universidad de Guanajuato	52
2.1.3	Filosofía de la Universidad de Guanajuato	52
2.1.4	Ley orgánica de la Universidad de Guanajuato	53
2.2	<u>DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UG</u>	56
2.2.1	Contexto del DEUG	56
2.2.2	Antecedentes del DEUG	58
2.2.3	Misión y Visión del DEUG	61
3	<u>METODOLOGÍA</u>	62
3.1	Planteamiento del Problema	63
3.2	Justificación	64
3.3	Objetivos	64
3.3.1	Objetivo General	64
3.3.2	Objetivos Específicos	64
3.4	Preguntas de Investigación	65
3.5	Diseño de la investigación	66
3.5.1	Tipos de Investigación	66
3.5.2	Enfoque de la Investigación	69
3.5.3	Diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante	73
3.5.4	Conjetura	74
3.6	Recolección de Datos	74
3.6.1	Escala Tipo Likert	74
3.6.2	Cuestionario	75
3.6.3	Construcción del Instrumento	75
3.6.4	Definición Operacional de las Dimensiones	77
3.6.5	Población o Muestra	78
3.6.6	Aplicación del Instrumento	78
4	<u>RESULTADOS</u>	79
4.1	Confiabilidad del Instrumento	80
4.2	Validación del Instrumento	80
4.3	Procesamiento de la Información	82
4.4	<u>Análisis Cuantitativo de las Dimensiones</u>	88

4.5	Coeficiente de Correlación de Pearson	110
4.6	Análisis Cualitativo de las Dimensiones	112
5	CONCLUSIONES	118
6	FUENTES CONSULTADAS	124
7	ANEXOS	129

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1 Dimensiones e Indicadores a Evaluar en el Clima Organizacional del DEUG	130
2 Recomendaciones para los Encuestadores	131
3 Captura y Análisis de Datos Cuantitativos	132
4 Captura y Análisis de Datos Cualitativos	133
5 Confiabilidad del Instrumento	134
6 Validación del Instrumento	135
7 Coeficiente de Correlación de Pearson	137
8 Prueba de hipótesis con “t” Student sobre una Media Poblacional	138
9 Plan de seguimiento	140

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1 Componentes y Resultados del Clima Organizacional	16
2 Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham	33
3 Modelo de Ruta-Meta de House	40
4 Organigrama del Campus Guanajuato	55
5 Organigrama del Departamento de Educación	57

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
-------	------

1	Características del clima de tipo autoritario Sistema I: Autoritarismo explotador	10
2	Características del clima de tipo autoritario Sistema II: Autoritarismo paternalista	11
3	Características del clima de tipo participativo Sistema III :Consultivo	12
4	Características del clima de tipo participativo Sistema IV: Participación de grupo	13
5	Ejemplos de factores de motivación e higiene	31
6	Propósitos y valores de los diferentes alcances de las investigaciones	68
7	Características generales de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato	82
8	Nivel educativo de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato	82
9	Antigüedad promedio de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato	83
10	Valores estadísticos de las dimensiones	84
11	Valores estadísticos observados en la dimensión remuneración	88
12	Valores estadísticos observados en la dimensión relaciones personales	90
13	Valores estadísticos observados en la dimensión conflicto	92
14	Valores estadísticos observados en la dimensión compromiso organizacional	94
15	Valores estadísticos observados en la dimensión motivación	96
16	Valores estadísticos observados en la dimensión autonomía	98
17	Valores estadísticos observados en la dimensión formación profesional.	100
18	Valores estadísticos observados en la dimensión liderazgo	102
19	Valores estadísticos observados en la dimensión planeación	104
20	Valores estadísticos observados en la dimensión comunicación	106
21	Coeficiente de Correlación de Pearson	111

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica		Pág.
1	Comportamiento de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación	83

2	Comportamiento, por género, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación	85
3	Comportamiento, clasificado por edad, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación.	86
4	Comportamiento, por nivel educativo, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación.	87
5	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión remuneración	88
6	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión remuneración	89
7	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión relaciones personales	90
8	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión relaciones personales	91
9	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión conflicto	92
10	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión conflicto	93
11	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión compromiso organizacional	94
12	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión compromiso organizacional	95
13	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión motivación	96
14	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión motivación	97
15	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión autonomía	98
16	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión autonomía	99
17	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión formación profesional.	100
18	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión formación profesional	101
19	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión liderazgo	102
20	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión liderazgo	103
21	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión planeación	104
22	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión planeación	105

23	Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión comunicación	106
24	Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión comunicación	107
25	Comportamiento general de los ítems, ordenado de mayor a menor de acuerdo a su valor promedio	108
26	Áreas de oportunidad y fortalezas de la dimensión relaciones personales	112
27	Áreas de oportunidad y fortalezas de la dimensión comunicación	114

INTRODUCCION

Este trabajo presenta un diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato con la intención de apoyar a la institución a identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad que se logren extraer a partir de la investigación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo con las personas involucradas directamente dentro del quehacer de dicha institución.

En el marco teórico, correspondiente al primer capítulo se contextualiza sobre lo que es el clima organizacional desde el punto de vista de los diferentes autores consultados. Es importante señalar que a partir de las diferentes dimensiones que manejan los autores se hizo un consenso de éstas para delimitar cuales de ellas estarían acorde a las necesidades del Departamento de Educación, para posteriormente iniciar con el análisis y la investigación de las dimensiones seleccionadas.

En el capítulo dos, que hace referencia al marco contextual de la investigación, se revisan los antecedentes de la Universidad como la máxima casa de estudios, así como también se ve de manera general el organigrama del Campus Guanajuato, con la intención de identificar en un primer momento el Departamento de Educación; posteriormente se analiza de manera directa el Departamento desde sus inicios como Departamento Psicopedagógico y de

Orientación Vocacional en 1968 y por último del 2009 a la fecha como Departamento de Educación, ello debido a la restructuración académica realizada en la Universidad.

En cuanto a la metodología manejada en el capítulo tres, se encuentran varios aspectos como el planteamiento del problema así como el objetivo general, siendo este el identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas así como áreas de oportunidad y brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.

A partir de los puntos vistos en la metodología, se realiza un instrumento para el cual contamos con el apoyo de la Dra. Ariadna Crisantema Martínez Hernández. Para la aplicación del instrumento se tomó una muestra de oportunidad del personal que labora en el Departamento.

Posterior a la captura de la información del instrumento se realizaron los cálculos para la confiabilidad del mismo así como para su validación. En este capítulo se analizan cuantitativa y cualitativamente, de manera general y particular cada dimensión mediante gráficas en las que se puede identificar de forma clara el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por el personal.

Finalmente en el capítulo de conclusiones se señalan las áreas de oportunidad así como las fortalezas encontradas en el clima organizacional del Departamento y se hacen también algunas sugerencias en relación a éstas.

1.MARCO TEÓRICO

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1.1 Antecedentes del Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para

los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

1.1.2 Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores

organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

1.1.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la

percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

1.1.4 Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. 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. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo 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; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En las tablas 1, 2, 3 y 4 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando

Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.

Fuerzas motivacionales

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Proceso de influencia

- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.
- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca

Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.

Proceso de toma de decisiones

- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

Proceso de control

- El control no se efectúa más que en la cumbre.
- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

**Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario
Sistema II: Autoritarismo paternalista**

Métodos de mando

De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.

Fuerzas motivacionales

- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

Proceso de influencia

- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.
- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.
- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de toma de decisiones

- Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo

Proceso de control

- El control se efectúa en la cumbre.
- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

**Tabla 3: Características del clima de tipo participativo
Sistema III :Consultivo**

Métodos de mando

Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.

Fuerzas motivacionales

- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.
- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.
- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.

Proceso de influencia

- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

Proceso de toma de decisiones

Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en

Proceso de control

- 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. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

**Tabla 4: Características del clima de tipo participativo
Sistema IV: Participación de grupo**

Métodos de mando

Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

Fuerzas motivacionales

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Proceso de influencia

- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.
- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.

Modos de comunicación

- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
- No se observa ninguna filtración o distorsión.

Proceso de toma de decisiones

- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

Proceso de control

- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

1.1.5 Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

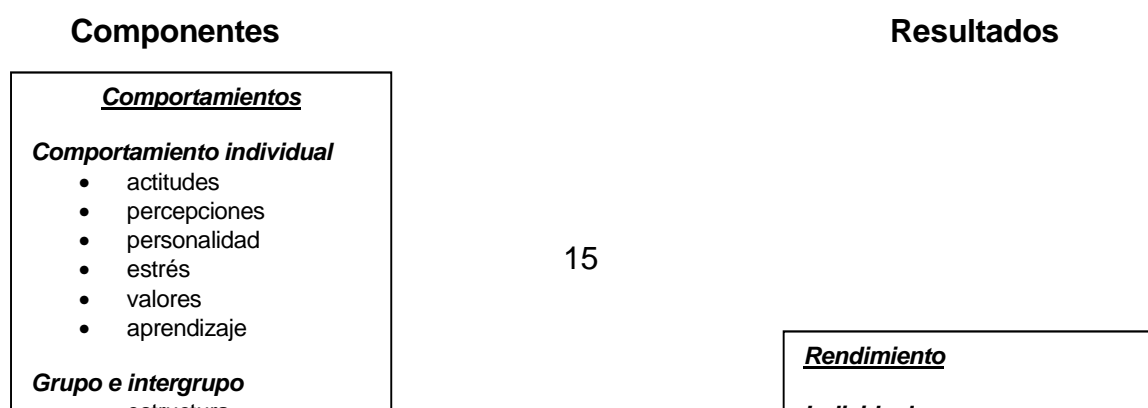
- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

1.1.6 Componentes del Clima Organizacional

En la figura 1 se presenta la forma en que, según Brunet, (2004) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Figura 1: Componentes y Resultados del Clima Organizacional





Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 2004. Pág.40)

1.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el

sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. *Los métodos de mando:* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación:* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia:* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planeación:* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control:* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. *Autonomía*. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. *Conflicto y cooperación*: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. *Relaciones Sociales*: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura*: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración*. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. *Rendimiento*. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. *Motivación*. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. *Estatus*. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. *Flexibilidad e innovación*. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones*. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. *Apoyo*. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. *Estructura organizacional*: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. *Remuneraciones*: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. *Responsabilidad*: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. *Riesgos y toma de decisiones*: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. *Apoyo*: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. *Conflicto*: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. *Autonomía individual*: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. *Grado de estructura del puesto*: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

3. *Recompensa*: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. *Consideración, agradecimiento y apoyo*: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos diez dimensiones que creímos convenientes evaluar en el Departamento:

1. Remuneración
2. Relaciones personales
3. Conflicto
4. Compromiso Organizacional
5. Motivación
6. Autonomía
7. Formación Profesional
8. Liderazgo
9. Planeación
10. Comunicación

1.2.1 Remuneración

La Oficina Internacional del Trabajo, clasifica la remuneración en:

- *Remuneración por rendimiento:* es un sistema en virtud del cual las ganancias en dinero de los trabajadores varían, según reglas preestablecidas, con arreglo a los cambios medidos en su rendimiento. Éste tipo de remuneración se determina después de que la terminación de las tareas ha sido debidamente registrada y depende del rendimiento alcanzado.
- *Remuneración por tiempo:* es un sistema estricto de remuneración por unidad de tiempo. La ganancia del trabajador consiste en una suma predeterminada por cada hora, día, semana o mes trabajado, cualesquiera que sean los cambios en su rendimiento. En este tipo de remuneración se espera que el trabajador mantenga por lo menos cierto rendimiento mínimo, en caso de no alcanzarlo corre el riesgo de ser objeto de medidas disciplinarias y, en última instancia, puede incluso ser despedido.

El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, señala que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El artículo 84 indica que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Por último el artículo 85 señala que el salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo y que para fijar el importe de éste se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En la Cláusula III del Contrato Colectivo del ASPAAUG, se define el salario como la retribución que la Universidad de Guanajuato debe pagar a los trabajadores por su trabajo; el cual nunca podrá ser menor al establecido en el tabulador vigente. Establece que el salario base o nominal es el salario que no incluye prestaciones.

Para efectos del presente trabajo, entenderemos por remuneración, aquella retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, por prestaciones, tales como becas, apoyos económicos, despensa, etc. De acuerdo a la clasificación de remuneración que hace la Oficina Internacional del Trabajo, la forma de pago que se adapta a nuestro caso de estudio es la remuneración por tiempo ya que el pago de los empleados se encuentra predeterminado y se paga por quincena.

1.2.2 Relaciones Personales

1.2.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta, en los Estados Unidos debido a la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse. (Chiavenato, 1992)

Kinicki, (2003) respecto al movimiento de las relaciones humanas comenta que son esenciales los escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento y quien encabezó las investigaciones de Harvard en Hawthorne, recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica de 1933, *The human Problems of an Industrial Civilization*. Follet fue una verdadera pionera, no sólo como consultora administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades.

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre

empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. (Kinicki, 2003)

Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo (Kinicki, 2003).

Dentro de las organizaciones se forman grupos, Kinicki, (2003) define un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son

asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, podríamos decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad). La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

1.2.3 Conflicto

Robbins, (1998) define el conflicto como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición. Por su parte, Amorós, (2007) comenta que este término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición; lo que significa conflicto. (Chiavenato, 1992)

Schermerhorn, (citado por Hellriegel, 2004) comenta que los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social con respecto a asuntos de importancia o antagonismos emocionales. Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en relación con cosas como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor y resentimiento, así como a conflictos de personalidad.

1.2.3.1 Clasificación del Conflicto

Schermerhorn, citado por Hellriegel, (2004) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- *Conflicto Individual:* Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.
- *Conflicto interpersonal:* Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.
- *Conflicto intergrupala:* Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.
- *Conflicto inter-organizacional:* Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas.

De acuerdo a Robbins, (1998) entre las muchas situaciones de conflicto que surgen en las organizaciones, hay cuatro tipos básicos:

1. *Conflicto Vertical:* se da entre los niveles jerárquicos de una organización.

2. *Conflicto horizontal*: sucede entre personas o grupos que operan a un mismo nivel jerárquico. Puede deberse a la incompatibilidad con respecto a las metas, la escasez de recursos o a factores puramente personales.
3. *Conflicto entre línea y staff*: sucede cuando los representantes del staff y de la línea discrepan en cuanto a asuntos de importancia en sus relaciones laborales.
4. *Conflicto de papel*: ocurre cuando se ha probado que la comunicación de las expectativas de los miembros del conjunto de papeles son inadecuadas o incompatibles para quien desempeña el papel.

Por otro lado, Amorós, (2007) clasifica el conflicto en funcional y disfuncional. Sostiene que algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo, rara vez es mutuamente excluyente, de modo que la forma en que los individuos perciben el conflicto pudiera tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él. Sin embargo la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.

Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición que causa problemas entre las personas. Dentro de las organizaciones, el conflicto se puede presentar de manera individual, interpersonal e intergrupala, o bien, de acuerdo a la estructura jerárquica, el conflicto se puede presentar de forma vertical, horizontal, entre la línea y el

staff. Asimismo hay conflictos que pueden ayudar a mejorar el desempeño del grupo (funcionales) y conflictos que perjudican el desempeño del grupo (disfuncionales).

1.2.4 Compromiso Organizacional

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

1.2.4.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- *Compromiso afectivo:* (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- *Compromiso de continuación:* (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- *Compromiso normativo:* (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción

de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

1.2.5 Motivación

Hellriegel, (1998) define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Por su parte, Amorós, (2007) la define como las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

1.2.5.1 Variables de la Motivación

Hellriegel, (1998) comenta que algunos de los factores que influyen en la motivación son:

- *Diferencias Individuales:* Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.
- *Características del puesto:* Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.
- *Prácticas organizacionales:* Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las

retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en el centro de trabajo.

1.2.5.2 Modelo de dos factores de Herzberg

En nuestro estudio de caso pretendemos identificar si las características del puesto influyen positiva o negativamente en la motivación del empleado, es por ello que tomamos parcialmente el modelo de dos factores de Herzberg. De acuerdo a Hellriegel, (1998) este modelo sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene).

Factores de motivación: Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Factores de higiene: Son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el

empleo) que, en caso de no ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Herzberg señala que a pesar de que se precise de factores positivos del entorno para mantener la satisfacción laboral, sólo los factores de motivación elevan el nivel de ésta. En la tabla 5 se muestran algunos ejemplos de los factores de motivación e higiene contenidos en el Modelo de dos factores de Herzberg.

Tabla 5: Ejemplos de factores de motivación e higiene

Factores de Motivación Fuentes de satisfacción laboral	Factores de Higiene Fuentes de insatisfacción laboral
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: Administración, Don Hellriegel (pág. 472)

Entenderemos por motivación aquellos factores que influyen en el comportamiento de las personas, orientado a satisfacer sus necesidades individuales. En nuestro caso trataremos de identificar qué tan motivados se encuentran los trabajadores con respecto a las características del puesto que desempeñan. De acuerdo a estas características, Herzberg, en su teoría de la motivación-higiene, comenta que los factores de motivación son aquellas características del puesto las cuales determinan si el trabajo es percibido como interesante y satisfactorio.

1.2.6 Autonomía

Alles, (2004) describe la autonomía como una competencia, siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Silva, (1996) respecto al concepto de autonomía, opina que ésta se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

Amorós, (2007) define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

1.2.6.1 Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham

De acuerdo a Kinicki, (2003) dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo investigaciones para determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Ésta motivación interna ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como el pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera efectiva.

En la figura 2 se muestra que la motivación interna para el trabajo depende de tres estados psicológicos: sentir que el trabajo tiene significado, responsabilizarse por los resultados del trabajo y conocer los resultados reales de las actividades de trabajo.

Figura 2: Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham



Fuente: J. R. Hackman y G. R. Oldham, Word Redesign, 1980 Addison-Wesley Publishing, Citado en Kinicki, (2003)

Las características centrales del puesto, según Hackman y Oldham, son:

- *Variedad de habilidades:* el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas.
- *Identidad de tarea:* la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.
- *Importancia de la tarea:* el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.
- *Autonomía:* la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. La responsabilidad experimentada se genera con la característica de autonomía.
- *Retroalimentación:* el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. El conocimiento de los resultados se fomenta en esta característica.

Para efectos de este estudio definiremos la autonomía laboral como el grado en que un trabajador tiene libertad e independencia para programar el trabajo y tomar decisiones, así como la libertad de elegir el método más adecuado para la realización de sus actividades. J. Richard Hackman y Greg Oldham, establecen que la autonomía es un factor importante de las características centrales del puesto ya que con ella el empleado es capaz de responsabilizarse por los resultados de su trabajo, ésta y otros factores darán como resultado que el trabajador sienta satisfacción por el trabajo, motivación interna y sentimiento de una alta efectividad laboral.

Cuando un trabajador goza de un alto grado de autonomía laboral tiene mayor control sobre su ambiente de trabajo, de manera que se siente motivado a desarrollar nuevas tareas y estrategias en la consecución de sus labores. De

esta manera podemos decir que una persona con un alto grado de autonomía se encontrará más motivada y satisfecha en su trabajo.

1.2.7 Formación Profesional

Casanova, (2003) dice que la formación profesional es una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.

La UNESCO definió la formación profesional en 1989 como todas aquellas formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.

Para el presente estudio, definiremos la formación profesional como todas aquellas actividades, que ofrece la institución a sus empleados, las cuales se orientan a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño profesional y laboral.

1.2.7.1 Importancia de la Formación Profesional

Las nuevas exigencias, en términos de movilidad profesional, dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia. (Casanova, 2003)

De acuerdo con la bibliografía encontrada, deducimos que el contar con un programa de formación profesional tiene las siguientes ventajas para las organizaciones:

- Personal mejor calificado
- Mejor calidad del servicio
- Retención del personal
- Incrementa la competitividad de la institución

Por otro lado, algunos de los beneficios para los empleados son los siguientes:

- Incrementan sus competencias
- Posibilidad de tener un mejor salario
- Posibilidad de adquirir un mejor puesto de trabajo

Asimismo, también representa algunas desventajas para las organizaciones:

- Movilidad del personal a otras empresas
- Costo elevado para la organización

1.2.8 Liderazgo

Hellriegel, (1998) cita a Davis y Newstrom, quienes definen el liderazgo como el acto de influir en los demás para que actúen en favor del cumplimiento de una meta.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato,1992).

1.2.8.1 Aptitudes Básicas de los Líderes

Hellriegel, (1998) menciona que las aptitudes básicas que las organizaciones buscan en los líderes son:

- *Capacidad para el empowerment:* es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control, de modo que involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol. El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.
- *Intuición:* es la habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza. Los líderes competentes perciben intuitivamente los cambios que ocurrirán a su alrededor.
- *Autoconocimiento:* es la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones.
- *Visión:* es la capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones y los medios para alcanzarlas.
- *Congruencia de valores:* es la capacidad para comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y poder conciliarlos.

1.2.8.2 Estilos de Liderazgo de Robert House

La teoría del camino a la meta de Robert House es uno de los modelos de contingencias o situacionales los cuales se basan en la idea de que cada situación determina el mejor estilo de liderazgo a usar (Hellriegel, 1999).

Sobre la teoría del camino a la meta, Amorós, (2007) comenta que es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus

metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, o teoría de la ruta, el comportamiento de un líder aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura.

Según Robert House, el comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último.
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Este modelo no ofrece una fórmula única para la determinación de la forma ideal de liderazgo, destaca sin embargo, el hecho de que para ser eficaz un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores (Hellriegel, 1999).

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- *Líder directivo*: Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- *Líder apoyador*: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- *Líder participativo*: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- *El líder orientado al logro*: Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

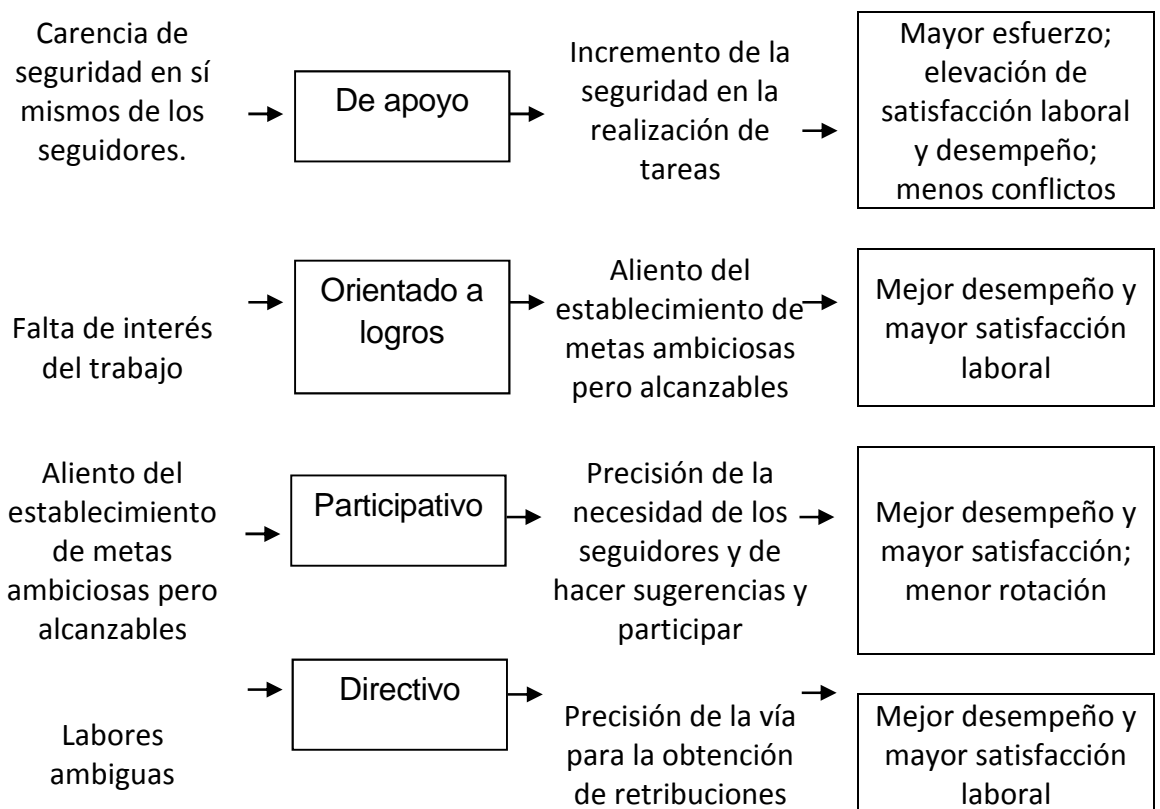
House supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

El estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias:

- Las características de los empleados. Este modelo sostiene que los empleados aceptarán un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como fuente inmediata de satisfacción laboral o necesaria para la satisfacción laboral futura. Por ejemplo, los empleados con profundas necesidades de autoestima y afiliación quizá acepten rápidamente el liderazgo de apoyo. Los empleados con profundas necesidades de autonomía, responsabilidad y autorrealización muy probablemente aceptarán el liderazgo orientado a logros y se sentirán motivados por él.
- Las características de las tareas. Cuando las tareas son rutinarias y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. El liderazgo directivo puede favorecer la elevación del desempeño al impedir la holgazanería, pero también puede deteriorar la satisfacción laboral. El liderazgo participativo o el de apoyo tienden a incrementar la satisfacción con el líder y las políticas de la compañía aun si las tareas son insatisfactorias. No obstante, cuando las tareas no son rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a logros son más adecuados que el liderazgo de apoyo, pues los subordinados aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos (Hellriegel, 1999).

Figura 3: Modelo de Ruta-Meta de House

Situación	Estilo de Liderazgo	Impacto en seguidores	Resultados
-----------	---------------------	-----------------------	------------



Fuente: Comportamiento Organizacional (Hellriegel, 1999. Pág. 521)

Así pues, el liderazgo es el acto de influir en el comportamiento de las personas para lograr que trabajen en cumplimiento de objetivos grupales y organizacionales. En este estudio decidimos trabajar con los estilos de liderazgo de Robert House ya que consideramos que un líder no tiene un estilo determinado de liderar a las personas sino éste se adapta a las diferentes situaciones y personalidades.

1.2.9 Planeación

Robbins, (1998) opina que la planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse).

Por otro lado, Chiavenato, (1999) comenta que la planeación es la primer función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Asimismo Robbins, (1998) dice que la planeación se puede definir con mayor profundidad en términos de si es informal o formal. Los factores primarios que diferencian la planeación formal de la informal son la cantidad de documentación escrita y un marco temporal de varios años. Por lo general los planes formales van por escrito y cubren cuando menos tres años en el futuro.

Según Reyes Ponce, (2000) las actividades más importantes de planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Anticipar los posibles problemas futuros
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

1.2.9.1 Tipos de Planes

Robbins, (1998) clasifica los planes por su importancia en estratégicos y operacionales, y por su marco temporal en corto, mediano y largo plazo.

Planes estratégicos y operacionales

Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos. Aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo largo, un área más amplia y tienen que ver menos con detalles. Los planes operacionales tienen un alcance más estrecho y limitado.

Planes a corto, mediano y largo plazo

Robbins, (1998) menciona que las organizaciones han adoptado la terminología de los analistas financieros quienes describen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año, el mediano plazo cubre de uno a cinco años, y cualquier periodo mayor que cinco años se clasifica como largo plazo.

1.2.9.2 Importancia de Planear

Planear la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la superfluidad y establece los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado, reduce la incertidumbre, el traslape y las actividades innecesarias. Cuando todos los implicados saben hacia dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos. La falta de planeación puede propiciar el “zigzagueo” y, por lo tanto, impedir que la organización se dirija de manera eficiente hacia sus objetivos (Robbins, 1998).

La planeación, como dimensión de nuestro estudio, se refiere al establecimiento de los objetivos organizacionales, las metas a alcanzar, los medios para lograrlo y la determinación de responsables. Es importante que

los empleados sepan qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer, ya que de modo contrario se crearía una incertidumbre en la que cada persona trabajaría aisladamente sin un objetivo fijo.

1.2.10 Comunicación

Chiavenato, (1992) define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Koontz y Welhrich, (2004) definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

1.2.10.1 Objetivo y Funciones de la Comunicación

Koontz y Welhrich, (2004) manifiestan que el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. Asimismo plantean que, en particular, se necesita comunicación en las organizaciones para:

- a) Fijar y difundir las metas de la empresa
- b) Trazar los planes para conseguirlas
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- e) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
- f) Controlar el desempeño

Según Amorós, (2007) la comunicación se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- *Control:* La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- *Motivación:* Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- *Expresión emocional:* Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- *Información:* La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

1.2.10.2 Dirección de la Comunicación

Amorós, (2007) expone que la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

1. Dimensión vertical de la comunicación

- *Descendente:* Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

- *Ascendente: Fluye* dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en su puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

2. Dimensión horizontal de la comunicación

- *Lateral:* Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

1.2.10.3 Redes Formales e Informales de Comunicación

Acerca de las redes de comunicación, Amorós, (2007) dice que consisten en un patrón de flujos de comunicación que se establecen a lo largo del tiempo entre los individuos. Estas redes pueden ser formales o informales. Las redes formales son aquellas que son de forma típica verticales, siguen la cadena de mando, solo se limitan a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En cambio las redes informales son aquellas que se mueven en cualquier

dirección, además saltan de niveles de autoridad y posiblemente satisfacen las necesidades sociales de los integrantes de un grupo determinado, para facilitar sus logros de meta.

La comunicación es de gran importancia en todo lugar y sobre todo en las organizaciones. Cuando la comunicación organizacional es efectiva, las personas se encuentran motivadas pues saben lo que se espera de ellos y trabajan en alcanzar un alto desempeño que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales. Además, una organización con un nivel afectivo de comunicación mantiene un ambiente laboral agradable pues no existe incertidumbre entre las personas y no hay lugar a rumores que obstaculicen el trabajo.

1.3 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.3.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

1.3.2 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

1.3.3 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

Brunet, (1987) menciona que 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 el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- 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.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

La Universidad de Guanajuato es un organismo público, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Por ello, tiene la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma; realizar sus fines de educar, investigar y difundir la cultura; determinar sus planes y programas; así como fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal y administrar su patrimonio (Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, 2007).

2.1.1 Antecedentes de la Universidad de Guanajuato

Los antecedentes de la máxima casa de estudios medios y superiores del Estado de Guanajuato, la Universidad de Guanajuato, se remontan al siglo XVII. En el año de 1732, por iniciativa de doña Josefa Teresa de Busto y Moya y con apoyo de algunos miembros prominentes de la sociedad guanajuatense, entre ellos don Pedro Lascuraín de Retana, se creó el Colegio de la Santísima Trinidad en la casa de doña Josefa y en la antigua capilla de los otomíes, donde actualmente se encuentra el patio de estudios del edificio central (www.ugto.mx).

En 1744 el rey Felipe V emitió la Real Cédula en la cual consignó como encargados del colegio a los religiosos de la Compañía de Jesús, es así que las primeras cátedras fueron impartidas por los sacerdotes jesuitas. Contando con el apoyo económico de los mineros de la ciudad se pudo continuar con las construcciones del Colegio de la Santísima Trinidad.

En 1967 los jesuitas fueron expulsados de los territorios de la Nueva España, motivo por el cual el Colegio permaneció cerrado por 18 años hasta que los sacerdotes felipenses se hicieron cargo y reabrieron el colegio con el nombre de Real Colegio de la Purísima Concepción.

El Real Colegio de la Purísima Concepción recibió un gran impulso por parte de Juan Antonio de Riaño y Bárcenas, el último intendente de Guanajuato, quien proveyó al Colegio de cátedras y profesores, además de introducir las materias de matemáticas, física, química y francés; sin embargo dicho proyecto se vio frustrado a causa del movimiento de Independencia, lucha en la que el intendente perdió la vida el 28 de septiembre de 1810 en la batalla de la Alhóndiga de Granaditas.

Durante la lucha de Independencia, Agustín Iturbide intentó convertir las instalaciones del Colegio en casa de moneda, plan que se vio estropeado debido a las oposiciones de don Marcelino Mangas, quien fungió como director y maestro de la institución.

Los esfuerzos de don Marcelino Mangas lo llevaron a contar con el apoyo del primer Gobernador Constitucional del Estado, Carlos Montes de Oca, de tal manera que en 1827, el dirigente, emitió un decreto en el que se estableció que la educación superior debía ser costeadada por el Estado. De igual forma se contó con el apoyo del ayuntamiento de la ciudad, el cual cedió su biblioteca pública principal al Colegio de la Purísima Concepción

En 1828 se hizo una reforma en los planes de estudio, se legisló sobre la tercera enseñanza o educación superior; se ofrecieron las cátedras de minería, la carrera eclesiástica, derecho, la academia de pintura, escultura y arquitectura. En 1870, con el triunfo de la Reforma y por iniciativa del gobernador de ese entonces, Florencio Antillón, el Colegio de la Purísima Concepción pasó a ser el Colegio del Estado y en 1945 cambia de nombre al de Universidad de Guanajuato.

El 11 de mayo de 1994, siendo rector el Mtro. Juan Carlos Romero Hicks, la LV Legislatura del Congreso del Estado aprobó la autonomía de la Universidad de Guanajuato, con lo cual adquirió la capacidad jurídica, la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma.

2.1.2 Funciones de la Universidad de Guanajuato

Entre las funciones esenciales de la Universidad están:

- I. La educación en los niveles que ella determine
- II. La investigación científica, tecnológica, y humanística en cualquier área del conocimiento, en relación con las necesidades locales, regionales, nacionales y del saber universal
- III. La creación, promoción y conservación de las expresiones del arte y la cultura; la preservación, la difusión y el acrecentamiento de los valores, así como la extensión a la sociedad de los beneficios de la ciencia y la tecnología

2.1.3 Filosofía de la Universidad de Guanajuato

Misión

Construir, preservar y compartir el conocimiento con el fin de contribuir a la formación integral del ser humano, la preservación de su entorno y la construcción de una sociedad democrática, justa y libre.

Visión

La Universidad de Guanajuato se asume en su prospectiva como una institución pública de educación media superior y superior, ejemplar en el contexto del sistema nacional educativo de estos niveles, constituyéndose como modelo de pertinencia, calidad, cobertura y equidad.

Valores

- La verdad
- Libertad académica
- Respeto

- Responsabilidad

2.1.4 Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato

El 31 de mayo de 2007, la LX Legislatura Constitucional del Estado aprobó por unanimidad la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, documento que contiene un nuevo modelo orgánico y académico. El 15 de junio del año 2007, después de un periodo de análisis y reflexión, por parte del H. Congreso del Estado, del Poder Ejecutivo Estatal y de la comunidad universitaria, se publicó, en el número 96 del *Periódico Oficial del Gobierno del Estado*, el Decreto Legislativo número 71 que contiene la *Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato*. Este acontecimiento trascendental marcó el inicio de una nueva etapa en la vida institucional de la Universidad de Guanajuato.

Este nuevo modelo orgánico y académico se caracteriza por una estructura multicampus, por un funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema del nivel medio.

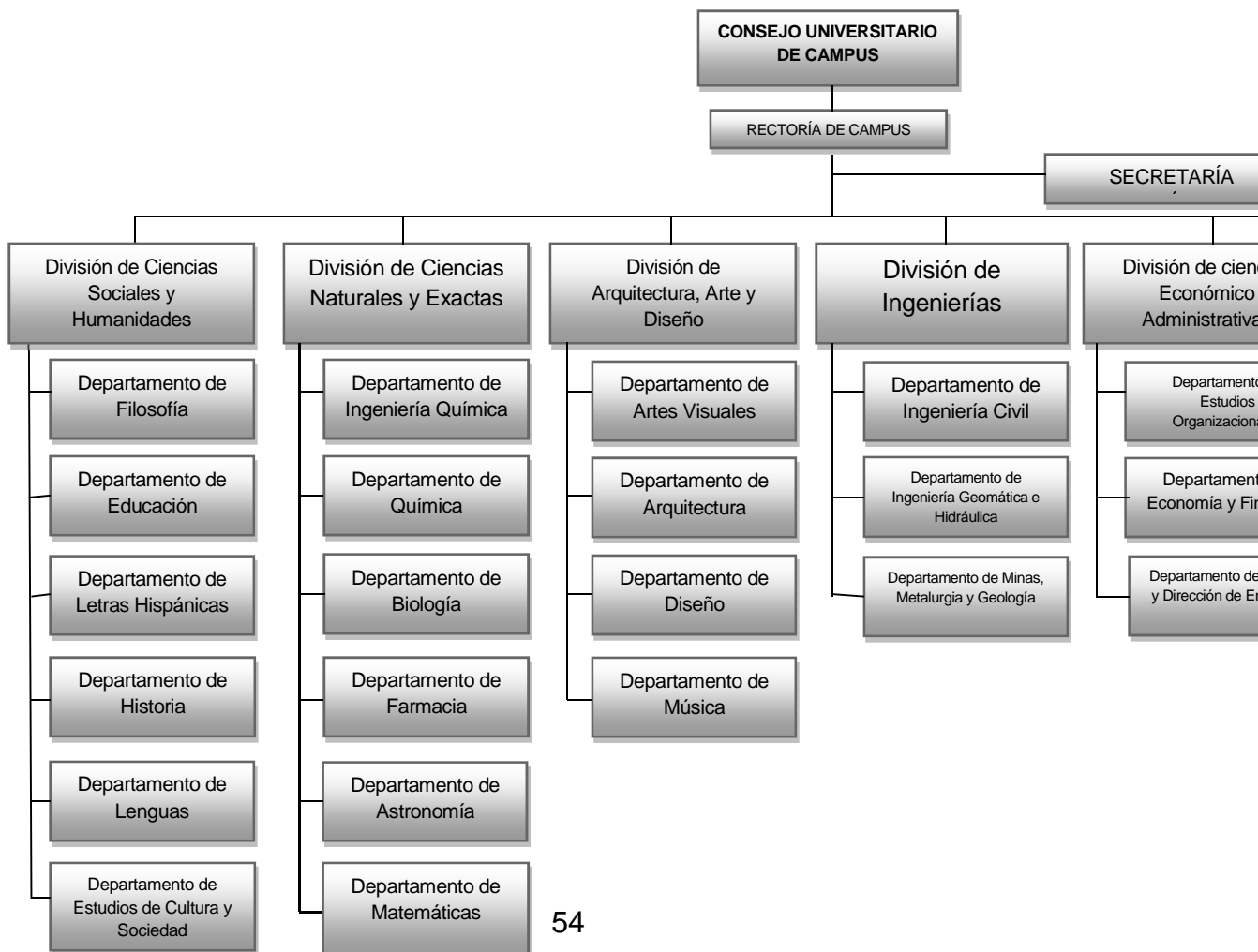
La Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, (2007) presenta como principales beneficios los siguientes:

- *Reforzar la formación integral de los alumnos.* La reconfiguración académico-administrativa permitirá que los alumnos cuenten con más oportunidades para una formación interdisciplinaria, dispongan de opciones para acceder a las diversas manifestaciones del arte y desarrollar sus propias aptitudes artísticas, y cuenten con instalaciones deportivas para su desarrollo físico. La formación integral templará su carácter, desarrollará sus competencias y les dotará de las herramientas que les permitan ser más abiertos, comprensivos, tolerantes, respetuosos y entes socialmente productivos.
- *La integración de departamentos incide de manera favorable en la consolidación del trabajo en equipo.* Los grupos de profesores, con afinidad de intereses disciplinarios y temáticos, encuentran mejores

condiciones para desarrollar actividades y proyectos comunes. De manera colegiada pueden planear, ejecutar y evaluar sus actividades de docencia, investigación y extensión. Ese enfoque colegiado incide en la esfera individual de cada profesor: facilita su participación organizada en la vida institucional y el intercambio de experiencias, lo cual contribuye al mejoramiento de su desempeño académico.

- *Fortalecer la investigación científica y el desarrollo tecnológico con mayor pertinencia.* La investigación básica es universal y la Universidad siempre la realizará e impulsará. Es aplicada la que se orienta a la solución de problemas específicos de una región e igualmente será promovida. La articulación de los profesores en cuerpos académicos, en Departamentos y en Divisiones, ubicadas en un Campus, propiciará la interdisciplinariedad y la orientación de sus competencias científicas a la formulación de líneas y proyectos de investigación que se enfoquen prioritariamente a la solución de problemas regionales.

Figura 4: Organigrama del Campus Guanajuato



2.2 DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UG

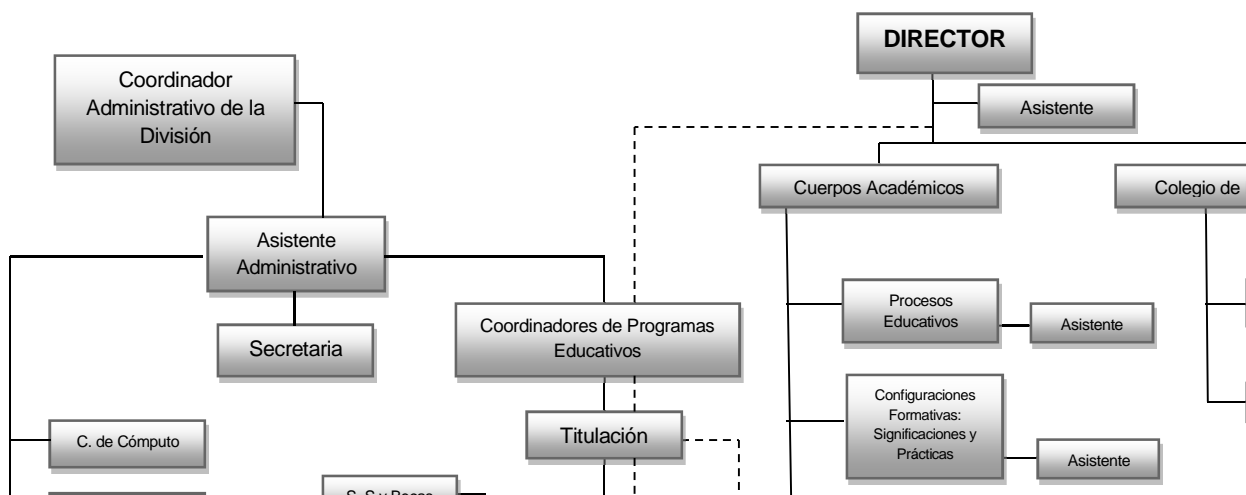
2.2.1 Contexto del DEUG

Dentro de la Nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, el Departamento de Educación pertenece a la División de Ciencias Sociales y Humanidades del Campus Guanajuato. Siendo el Rector del Campus el Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino, el Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades es el Dr. Javier Corona Fernández y el Director del Departamento de Educación el Mtro. Luis Jesús Ibarra Manrique.

El Departamento de Educación tiene sus instalaciones en la Carretera Juventino Rosas Km. 9, Guanajuato, Gto. México, C.P. 36250. Está integrado por asistentes administrativos, asistentes de servicios, profesores de tiempo completo, profesores de tiempo parcial, técnicos académicos, administrativos, coordinador administrativo y el chofer.

En la figura 5 se muestra el organigrama del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

Figura 5: Organigrama del Departamento de Educación



Fuente: Departamento de Educación

2.2.2 Antecedentes del DEUG

Ibarra, (2009) comenta que el Departamento de Educación inició como Departamento Psicopedagógico y de Orientación Vocacional en 1968, siendo rector de la Universidad el Lic. Euquerio Guerrero López y jefa del Departamento la Lic. Melva Castellanos.

El Departamento Psicopedagógico y de Orientación Vocacional se creó con el objetivo de brindar apoyo en aspectos psicopedagógicos a estudiantes y profesores de las escuelas preparatorias oficiales de la Universidad de Guanajuato, así como ofrecer orientación vocacional a estudiantes interesados en definir sus carreras. Este departamento inició sus funciones en las antiguas instalaciones de la Facultad de Relaciones Industriales (Carrasco, 1981 y 1983; citado por Ibarra, 2009).

Inicialmente las funciones estaban a cargo de la Lic. Melva Castellanos y consistían en la aplicación de pruebas psicométricas a estudiantes y candidatos a titularse. A partir de 1969 las labores estuvieron bajo la

coordinación de la Mtra. María del Carmen Carrasco Hernández contando ya con un equipo de profesionales con formación en psicología y orientadores educativos (Ibarra, 2009).

En 1973, el Departamento Psicopedagógico y de Orientación Vocacional se transformó en Instituto de Investigaciones en Psicología y Pedagogía (IDIEPP), teniendo como actividad principal la investigación educativa enfocada principalmente en aspectos psicológicos de rendimiento y aprovechamiento escolar, así como de desarrollo cognoscitivo de los estudiantes predominantemente de escuelas preparatorias y de nuevo ingreso a licenciaturas de la Universidad de Guanajuato. (*Ídem*)

En abril de 1979 se aprobó la propuesta para la creación de la Maestría en Investigación Educativa, ello derivado del interés por la formación para la investigación educativa y de un curso de metodología de la investigación en 1977, en el cual participaron profesores de la misma Universidad y de otras instituciones del Estado y la región.

Para el año de 1984, gracias al liderazgo de la Mtra. Carmen Carrasco Hernández, el Instituto pasa de ser Instituto de Investigaciones en Psicología y Pedagogía a ser Instituto de Investigaciones en Educación. En 1986, ocuparon nuevas instalaciones, las cuales dada su amplitud permitieron una mayor funcionalidad. En junio de 1999, siendo rectora la Mtra. Silvia Álvarez Bruneliere, el Consejo Universitario aprobó la propuesta de implementar en el Instituto la Licenciatura en Educación.

Hasta estos momentos era el rector en turno quien hacía las designaciones para la dirección del Instituto, sin embargo es la Mtra. María del Carmen Sandoval Mendoza quien pone en concurso dicho cargo por medio de convocatoria. De esta manera el proceso para la designación del cargo consiste en la presentación de un proyecto de trabajo, la búsqueda de la

opinión de la comunidad académica y finalmente la designación por parte del rector al mejor candidato a director del Instituto por periodos de cuatro años.

Es mediante este proceso que en febrero del año 2000 es nombrado por el rector en turno, el Lic. Cuauhtémoc Ojeda Rodríguez, director del entonces IIEDUG (Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad de Guanajuato) al Mtro. Héctor Ernesto Ruiz Esparza Murillo.

Es en este mismo año que la maestría en Investigación Educativa tuvo un crecimiento significativo tal fue así que se abrió un grupo en la ciudad de León, en las instalaciones de la Facultad de Psicología, ante la solicitud de directivos de la Universidad Tecnológica de León y de la Secretaría de Educación de Guanajuato; en el 2001 inician también dos grupos de este programa en la Escuela Preparatoria Oficial de Irapuato, ante la solicitud de directivos de este nivel de la Universidad de Guanajuato. La solicitud y apertura continuó el siguiente año en Salvatierra en la Escuela Preparatoria Oficial; Celaya con la unidad 112 de la Universidad Pedagógica Nacional, Dolores Hidalgo en la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato y San Miguel de Allende en la unidad de Extensión Universitaria.

El Instituto cuenta con el Doctorado en Ciencias de la Educación en convenio con la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde junio del 2003, teniendo el apoyo del CONACyT en reconocimiento a su calidad. En Enero del 2005 el Instituto inicia actividades de su Maestría en Desarrollo Docente en los municipios de Salvatierra, León y Guanajuato, siendo para el 2008 diez los municipios atendidos en el Estado (Celaya, Ciudad Manuel Doblado, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Irapuato, León, San Felipe, Tierra Blanca, Victoria y Yuriria).

Como parte de la política educativa nacional de la SEP, a partir del 2003, los profesores de tiempo completo se organizan en toda la Universidad de Guanajuato en cuerpos académicos, por afinidad en temas de investigación, y

para 2008 en el IIEDUG se cuenta ya con tres: Procesos Educativos; Configuraciones Formativas: significaciones y prácticas, y Educación en la Cultura, la Historia y el Arte.

Al 2009 la infraestructura física creció y se acondicionó, contando al momento con nueve salones, un módulo con espacio para biblioteca, cubículos y auditorio; se amplió, además, el centro de cómputo, se acondicionó un área para el Centro de Aprendizaje de Idiomas (CADI) y un salón para exámenes recepcionales.

En este mismo año entró en vigor la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato con la cual el IIEDUG pasa a ser el Departamento de Educación, formando parte de la División de Ciencias Sociales y Humanidades del Campus Guanajuato.

2.2.3 Misión y Visión del DEUG

En el año 2000 se trabajó en construir un Plan de Desarrollo del IIEDUG y se planteó la misión:

“Reflexionar e indagar sobre los diversos aspectos que tienen que ver con la educación en todas sus formas y dimensiones y apoyar a los sujetos y objetos que son su esencia, así como a las diversas entidades físicas y morales que la estudian, transforman, mejoran, promueven, gestionan y ejercen”. (IIEDUG 2000, citado por Ibarra 2009)

De igual manera se planteó la visión:

“Llegar a ser un Instituto de Investigaciones en Educación cuyo personal y egresados de los programas de docencia, a través de la formación y el esfuerzo de investigadores y expertos en educación en general, tengan los más altos estándares de extensión y difusión con una gestión al servicio y apoyo de lo sustantivo, con el objeto de lograr una fuerte incidencia e impacto en la solución de la problemática educativa del estado”.

3. METODOLOGÍA

3.1 Planteamiento del Problema

En la presente investigación se evaluará el clima organizacional existente dentro del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato con el fin de recabar información que nos permita conocer las características de éste, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidad. Nuestra investigación se limitará al levantamiento de un diagnóstico, de manera que podamos ofrecer información a las autoridades educativas sobre la situación del clima organizacional dentro del Departamento.

Por medio de un estudio descriptivo analizaremos cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en el Departamento. La investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto el cual permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera que la información obtenida brinde un panorama amplio y enriquecedor del clima organizacional del Departamento. Al realizar un diagnóstico de clima organizacional las autoridades educativas contarán con información cualitativa y cuantitativa que les permita conocer

cuáles son sus fortalezas, así como detectar áreas de oportunidad y tomar medidas para mejorar el ambiente organizacional dentro del Departamento.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que podremos conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional. El resultado de este estudio permitirá a las autoridades educativas tomar medidas e implementar estrategias en pro de la mejora del clima organizacional buscando una mayor satisfacción laboral, la cual se verá reflejada en una mayor productividad además de brindar un mejor servicio e imagen a los estudiantes universitarios.

Es importante mencionar que no se cuenta con información de estudios anteriores, de manera que no tenemos antecedentes del clima organizacional dentro del Departamento, pues si bien hace algunos años se realizó un estudio interno, ésta es información que la Universidad no puede proporcionar debido a su grado de confidencialidad.

3.2 Justificación

En el 2009 entró en vigor la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, ley con la cual el IIEDUG pasó a ser Departamento de Educación (DEUG) y formó parte de la División de Ciencias Sociales y Humanidades del Campus Guanajuato. Esta reestructuración trajo grandes cambios en la forma de trabajo y organización tanto del personal académico como del administrativo, es por ello que creemos conveniente realizar un diagnóstico de clima organizacional, ya que la percepción de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo determina su propio comportamiento dentro de la organización, influyendo directamente en su desempeño y consecuentemente en la productividad.

El realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Departamento de Educación nos va a permitir aportar información como punto de partida para que se atiendan las áreas que lo requieran y mejorar así el funcionamiento del Departamento.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas así como áreas de oportunidad y brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la remuneración como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a las relaciones personales como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto al conflicto como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto al compromiso organizacional como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la motivación como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la autonomía como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la formación profesional como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto al liderazgo como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la planeación como dimensión del clima organizacional.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a la comunicación como dimensión del clima organizacional.

3.4 Preguntas de Investigación

- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la remuneración como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, las relaciones personales como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, el conflicto como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, el compromiso organizacional como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la motivación como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la autonomía como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la formación profesional como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, el liderazgo como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la planeación como dimensión del clima organizacional?
- ¿Cómo perciben, los trabajadores del DEUG, la comunicación como dimensión del clima organizacional?

3.5 Diseño de la investigación

3.5.1 Tipos de Investigación

Sampieri, (2010) adopta la clasificación de Dankhe, quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Estudios exploratorios

Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la

posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Estudios descriptivos

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Estudios Correlacionales

Miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales. Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

Estudios explicativos

Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué

condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea esencialmente exploratorio contendrá elementos descriptivos, o bien un estudio correlacional incluirá elementos descriptivos y lo mismo ocurre con cada una de las clases de estudios. Igualmente una investigación puede iniciarse como exploratoria o descriptiva y después llegar a ser correlacional y aún explicativa.

Tabla 6: Propósitos y valores de los diferentes alcances de las investigaciones

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener una información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación	En cierta medida tiene un valor

	o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho implica los propósitos de éstas), además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Fuente: Metodología de la Investigación. (Sampieri, 2010, pág. 85)

De acuerdo a la clasificación anterior, es importante comentar que nuestra investigación pretende describir situaciones y contextos que se presentan en el Departamento de Educación. El objetivo es conocer las características del ambiente organizacional que se presenta en este centro de trabajo. Lo que pretendemos es medir o recoger información de manera conjunta sobre las dimensiones: remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación.

3.5.2 Enfoque de la Investigación

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta (Sampieri, 2010).

Enfoque cuantitativo

Utiliza recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque Cuantitativo tiene las siguientes características:

1. El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
2. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba durante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en búsqueda de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente la teoría.
3. Así, las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
4. La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos.
5. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
6. En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o "rivales" a la propuesta del estudio (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y/o las pruebas de causa-efecto.
7. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.

8. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.
9. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las predicciones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.
10. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
11. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías.
12. Para este enfoque, se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
13. Esta aproximación utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.
14. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes universales y causales.
15. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.

Enfoque cualitativo

Usa recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

Las características más relevantes del enfoque cualitativo son:

1. El investigador plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
2. Grinnell, (citado por Sampieri, 2010) opina que se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
3. El investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que se observa que ocurre. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
5. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.
6. El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
7. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como lo observan los actores de un sistema social previamente definido.

8. Corbetta, (citado por Sampieri, 2010) dice que el enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
9. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
10. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades.
11. El investigador construye el conocimiento en base a las experiencias individuales de los participantes.
12. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas.
13. Puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Enfoque mixto

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Chen, 2006 citado por Sampieri, 2010).

Nuestra investigación se desarrollará bajo el enfoque de investigación mixto, de manera que la información que recopilamos sea más significativa y

podamos así mostrar una perspectiva más amplia y profunda del clima organizacional del Departamento de Educación.

3.5.3 Diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante

Sampieri, (2010) menciona que éste diseño de investigación mixta colecta simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos predominando un método (para nuestro caso el cuantitativo). El método de menor prioridad (cualitativo) es anidado o insertado dentro del que se considera central. Los datos recolectados por ambos métodos son comparados y/o mezclados en la fase de análisis, los datos obtenidos deben ser transformados de manera que puedan integrarse para su análisis conjunto.

3.5.4 Conjetura

De acuerdo a la investigación realizada detectamos que los trabajadores del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato perciben el clima organizacional como un ambiente favorable el cual les permite desempeñarse satisfactoriamente.

3.6 Recolección de Datos

Sampieri, (2010) señala que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. De acuerdo a Münch, (2005) los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Como ya mencionamos, la investigación se desarrollará por medio de un enfoque mixto, de manera que para recabar la información necesaria para nuestra investigación desarrollamos un instrumento conformado por dos secciones, la primera consiste en un grupo de ítems en escala tipo Likert el cual nos aportará la información cuantitativa y la segunda consiste en dos preguntas abiertas las cuáles nos proporcionarán información cualitativa. Para tener una mejor comprensión de las técnicas que utilizaremos para la recolección de la información, a continuación las definimos brevemente.

3.6.1 Escala Tipo Likert

Padua, (1987) menciona que es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

3.6.2 Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Hay dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado (Sampieri, 2010).

3.6.3 Construcción del Instrumento

Para la construcción del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

- a) Contacto con el Director del Departamento. Nos reunimos con el Mtro. Luis Jesús Ibarra Manrique para conocer la situación del Departamento de Educación.
- b) Determinación de las dimensiones. Se revisó la literatura para conocer las dimensiones del clima organizacional que manejan diferentes autores del tema.
- c) Delimitación de dimensiones. Debido a que algunas dimensiones son muy complejas, como la motivación, fue necesario delimitar lo que necesitábamos evaluar en cada dimensión. Es por ello que cada dimensión se dividió en indicadores. (Ver anexo 1: [Dimensiones e indicadores a evaluar en el clima organizacional del DEUG.](#))
- d) Establecimiento de la escala. Se determinó la escala a utilizar y se asignó valor de la siguiente forma:

Actitud	Ítems	
	Positivos	Negativos
Siempre	5	1
Casi siempre	4	2
Algunas veces sí, otras no	3	3
Casi nunca	2	4
Nunca	1	5

- e) Construcción de los ítems. Se buscó información de las dimensiones y, en base a los indicadores, se construyó un conjunto de ítems para cada dimensión.
- f) Se seleccionaron los ítems para cada dimensión.
- g) Construcción de las preguntas abiertas. Para recabar información cualitativa se anexaron dos preguntas abiertas.
- h) Se construyó un primer instrumento.
- i) Observaciones al primer instrumento. Para hacer un análisis de éste primer instrumento contamos con el apoyo de la Dra. Ariadna Crisantema Martínez Hernández, así como de catorce alumnos de la materia de seminario de investigación. La actividad consistió en mostrar el instrumento con los ítems en desorden y se pidió a los estudiantes que clasificaran los ítems de acuerdo a la dimensión que, según ellos, pretendía medir.
- j) Se analizaron las observaciones. Posteriormente, se capturaron y analizaron las observaciones de los estudiantes.
- k) Se realizaron las modificaciones necesarias. Con apoyo de la Dra. Crisantema, se revisó el instrumento, se detectaron los errores y se hicieron las correcciones necesarias.
- l) Construcción del instrumento final.

El instrumento consta de 50 ítems, en su mayoría positivos, a excepción del: 12, 39, 47, 48 y 49, los cuales son negativos. A continuación se muestra la distribución de los ítems en el instrumento.

DIMENSIÓN	ÍTEMS
Remuneración	(3, 14, 22, 37, 50)
Relaciones personales	(4, 13, 27, 34, 45)
Conflicto	(5, 12, 23, 39, 47)
Compromiso Organizacional	(6, 11, 28, 33, 40)
Motivación	(9, 19, 25, 30, 42)
Autonomía	(2, 15, 26, 35, 46)
Formación Profesional	(10, 20, 31, 41, 48)
Liderazgo	(7, 17, 24, 38, 43)
Planeación	(1, 16, 21, 36, 44)
Comunicación	(8, 18, 29, 32, 49)

3.6.4 Definición Operacional de las Dimensiones

El instrumento para la evaluación del clima organizacional mide diez dimensiones. A continuación definimos lo que pretendemos conocer de cada una.

1. *Remuneración*: grado de satisfacción en relación al pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.
2. *Relaciones personales*: grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros del Departamento.
3. *Conflicto*: grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.
4. *Compromiso organizacional*: grado en que los trabajadores se sienten comprometidos con el Departamento, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad.
5. *Motivación*: grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.
6. *Autonomía*: grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.
7. *Formación profesional*: grado en el empleado se encuentra satisfecho con las actividades que el Departamento le brinda en beneficio de su crecimiento y desarrollo profesional.
8. *Liderazgo*: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
9. *Planeación*: nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades.
10. *Comunicación*: nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.

3.6.5 Población o Muestra

Muestra por oportunidad: casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando éste los necesita. O bien, individuos que requerimos y que se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que nos proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos (Sampieri, 2010).

Para nuestro caso de estudio manejamos una muestra de oportunidad ya que parecía complicado reunir a todo el personal (académico y administrativo) en un mismo momento. Para beneficio del estudio, en esos días tendría lugar una reunión del personal del Departamento a la cual se esperaba asistiera la mayoría de las personas.

3.6.6 Aplicación del Instrumento

Autoridades del Departamento nos proporcionaron un lugar accesible y cómodo para la aplicación instrumento. De igual manera se facilitó el apoyo de dos estudiantes a los que llamamos encuestadores. Se les capacitó dándoles instrucciones y recomendaciones para facilitar su labor. (Ver anexo 2: [Recomendaciones para los Encuestadores](#))

Es importante señalar que hubo algunas personas que no asistieron a la reunión, por lo que posteriormente los encuestadores recabaron los instrumentos de aquellos que no tuvieron oportunidad de asistir.

4. RESULTADOS

En el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato laboran 44 personas. Se tomó una muestra de oportunidad de 27 individuos la cual está integrada por personal administrativo y académico. Es importante señalar que el presente trabajo de investigación pretende conocer de manera integral la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional en el Departamento, razón por la cual los resultados serán tratados de forma general.

4.1 Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Sampieri, 2010).

C o n f i a b i l i d a d				
Muy Baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
0				1
0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de error)			100% de confiabilidad en la medición (no hay error)	

En base al resultado del coeficiente alfa de Cronbach podemos decir que el instrumento tiene una confiabilidad elevada pues $\alpha=0.96$ se acerca significativamente al 100% de confiabilidad. (Ver anexo 4: [Confiabilidad del Instrumento](#))

4.2 Validación del Instrumento

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. De acuerdo a Sampieri, (2010) la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- Evidencia relacionada con el contenido: la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o la variable medida. El dominio de contenido de

una variable normalmente está definido o establecido por la literatura (teoría y estudios antecedentes).

- Evidencia relacionada con el criterio: la validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Cuanto más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez de criterio será mayor.
- Evidencia relacionada con el constructo: la validez de constructo se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. A esta validez le concierne en particular el significado del instrumento, esto es, que está midiendo y cómo opera para medirlo. La evidencia de validez de constructo se obtiene mediante el análisis de factores. Tal método nos indica cuantas dimensiones integran a una variable y qué ítems conforman cada dimensión. Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión, quiere decir que están “aislados” y no miden lo mismo que los demás ítems; por lo tanto, deben eliminarse.

La validación de constructo del instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional en el Departamento de Educación se realizó por medio de la distribución “*t*” de student para diferencia de medias. Padua, (1987) menciona que es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias en una variable.

Con un nivel de confianza del 90%, un $\alpha = 0.10$, 12 grados de libertad y una “*t*” de tablas de 1.356 se determinó que los ítems 15, 19 y 22 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula para estos ítems y se eliminan por no pasar la prueba de validez. (Ver anexo 5: [Validación del Instrumento](#))

4.3 Procesamiento de la Información

GENERO		EIDADES		ESTADO CIVIL	
Femenino	17	20-29 años	3	Soltero	4
		30-39 años	4	Casado	16
		40- 49 años	11	Viudo	2
Masculino	10	50-59 años	1	Divorciado	2
		60- 69 años	2	Otro	2
		No Contestó	6	No Contestó	1

Tabla 7: Características generales de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Como se observa en la tabla 7 la muestra está integrada en su mayoría por personas del género femenino, representando éste el 63%, en comparación con el 37% perteneciente al género masculino. Respecto a la edad, el 41% de los participantes tiene edades entre 40 y 49 años, de la misma forma podemos decir que el estado civil que predomina es el casado ya que éste representa el 59%. La tabla 8 nos muestra que la mayoría de los participantes cuenta con posgrado (53%), ya sea como pasante (19%) o bien, titulados (44%).

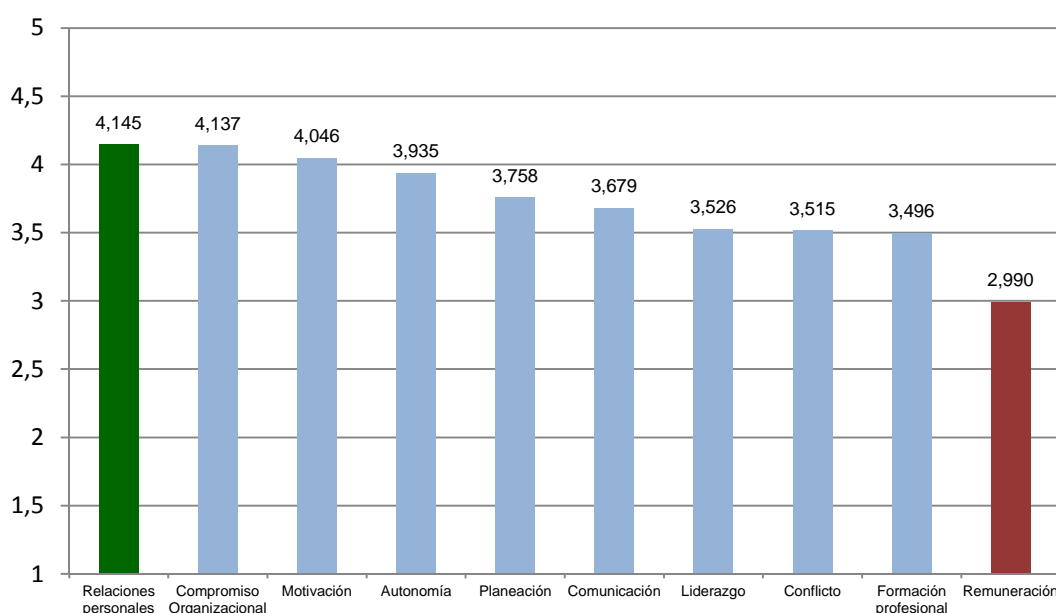
NIVEL EDUCATIVO	F. A.	F. R.	F. AC.
Secundaria terminada	1	4%	4%
Bachillerato trunco	2	7%	11%
Bachillerato terminado	2	7%	19%
Licenciatura Pasante	2	7%	26%
Licenciatura c/título	2	7%	33%
Posgrado pasante	5	19%	52%
Posgrado c/título	12	44%	96%
No Contestó	1	4%	100%
Total	27	100%	

Tabla 8: Nivel educativo de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Referente a la antigüedad, en la tabla 9 se indica que el promedio de antigüedad en la Universidad de Guanajuato es de 12.58 años, mientras que en el Departamento de Educación el promedio es de 10.14 años.

ANTIGUEDAD UG	ANTIGUEDAD DEUG
12.58 años Promedio	10.14 años Promedio

Tabla 9: Antigüedad promedio de la muestra evaluada en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.



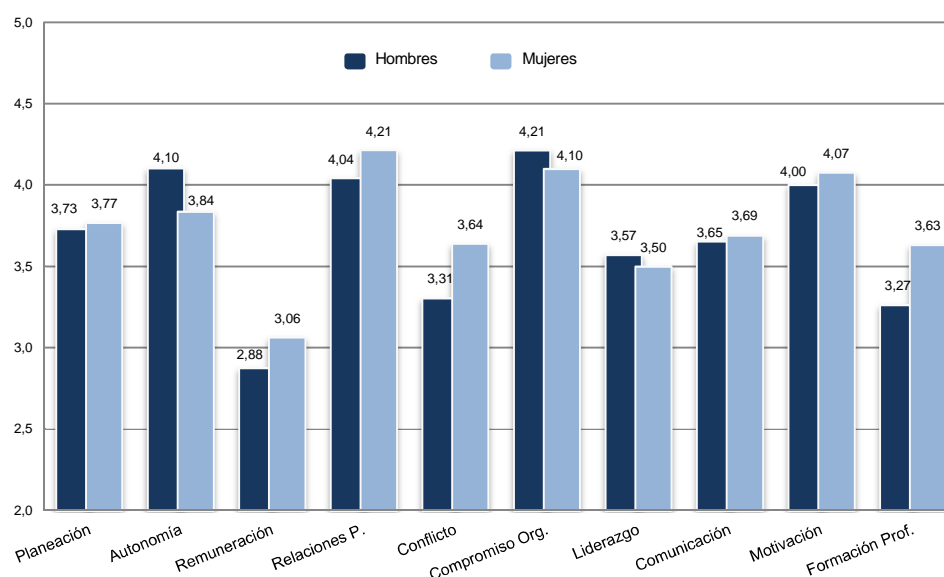
Gráfica 1: Comportamiento de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 1 muestra el comportamiento de las diez dimensiones evaluadas en el Departamento de Educación, en orden descendente. Como se puede observar la dimensión relaciones personales es la de mayor promedio mientras que la dimensión remuneración es la más baja. De manera general podemos decir que las personas se encuentran insatisfechas con la forma en que están siendo remuneradas y deducimos que las relaciones personales se visualizan como una fortaleza del clima organizacional del Departamento.

ESTADISTICO	Planeación	Autonomía	Remuneración	Relaciones personales	Conflicto	Compromiso organizacional	Liderazgo	Comunicación	Motivación	Formación profesional
VAR POBLAC	1.229	0.950	1.375	1.040	0.932	0.744	1.633	1.158	1.100	1.092
PROMEDIO	3.758	3.935	2.990	4.145	3.515	4.137	3.526	3.679	4.046	3.496
DESVESTAND	1.113	0.979	1.178	1.024	0.969	0.866	1.283	1.080	1.054	1.049
MODA	4	5	3	5	3	5	4	3	5	3
Nunca	8	2	14	4	3	0	14	4	3	6
Casi nunca	6	4	19	6	11	3	13	13	5	11
Algunas veces	35	31	36	18	58	32	32	43	24	54
Casi siempre	44	33	24	42	35	40	37	36	28	35
Siempre	39	38	11	61	25	56	37	38	48	27
No Contestó	3	0	4	4	3	4	2	1	0	2

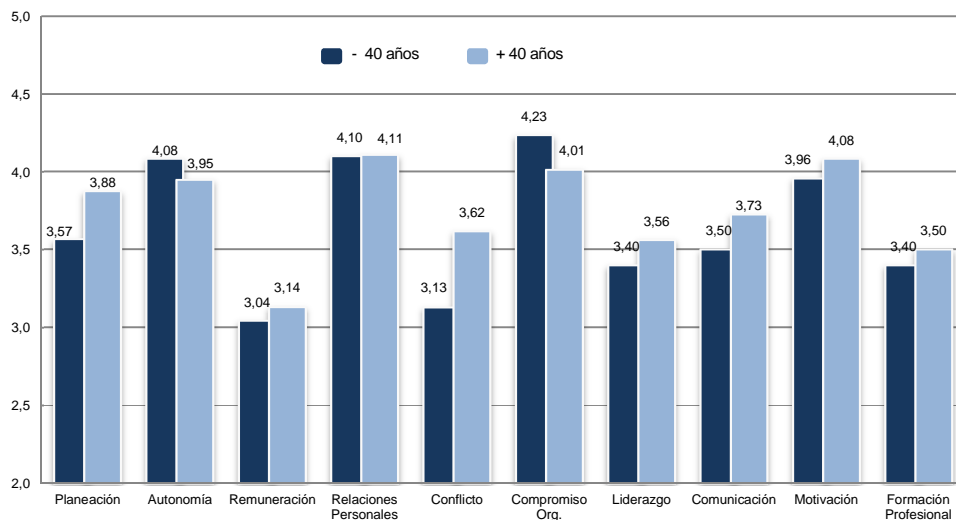
Tabla 10: Valores estadísticos de las dimensiones. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la tabla 10 se indica el comportamiento de cada dimensión en lo que refiere a los estadísticos variación poblacional, promedio, desviación estándar y moda. De igual manera muestra la frecuencia de las respuestas (nunca, casi nunca, algunas veces sí, otras no, casi siempre, siempre y no contestó). Se puede observar que la dimensión relaciones personales tiene un promedio de 4.145, siendo ésta la dimensión con mayor puntaje tiene una variación poblacional de 1.040, una desviación estándar de 1.024 y una moda de 5.



Gráfica 2: Comportamiento, por género, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

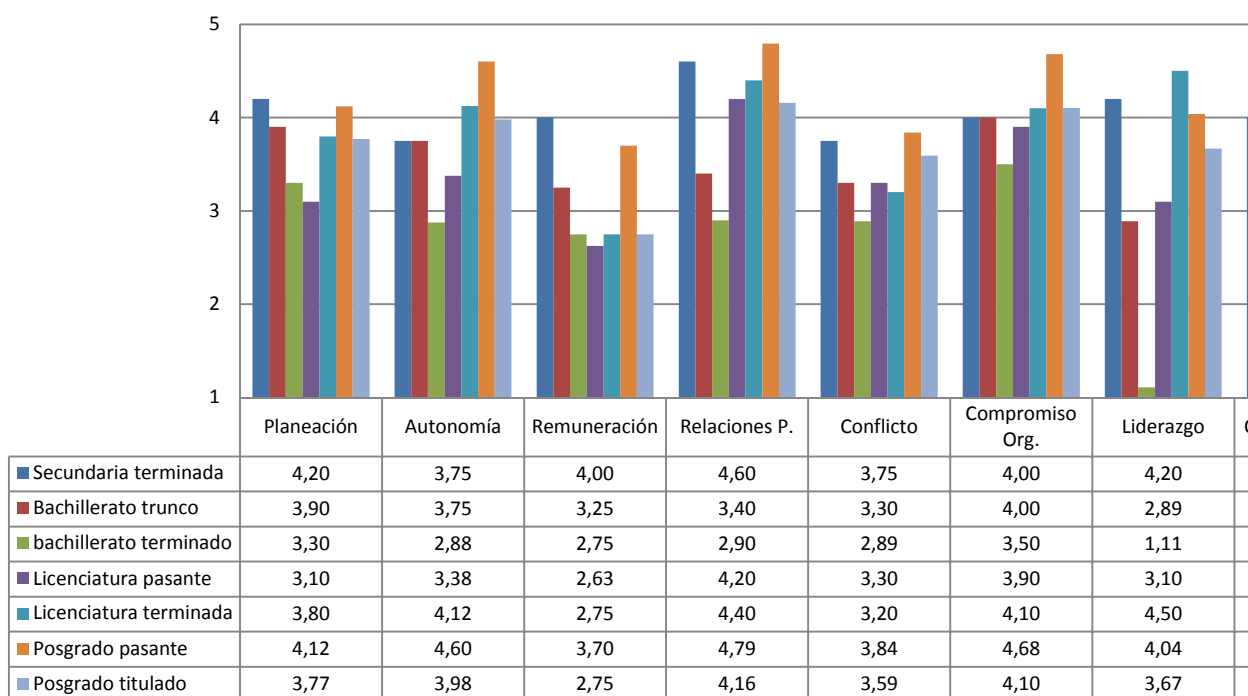
En la gráfica 2 se observa el comportamiento, por género, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación. Se visualiza que la percepción de hombres y mujeres en las dimensiones planeación, liderazgo, comunicación y motivación son similares. En la dimensión autonomía y compromiso organizacional se observa que la percepción de los hombres es ligeramente más favorable que la percepción de las mujeres. En las dimensiones remuneración, relaciones personales, conflicto y formación profesional, la percepción de las mujeres es ligeramente más favorable que la percepción de los hombres.



Gráfica 3: Comportamiento, clasificado por edad, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 3 se muestra el comportamiento, clasificado en dos rangos de edad, de las dimensiones del clima organizacional del Departamento de Educación. Se observa que la percepción de las personas mayores de 40 años es ligeramente más favorable en las dimensiones planeación, remuneración, conflicto, liderazgo, comunicación, motivación y formación profesional; sin embargo, en las dimensiones autonomía y compromiso organizacional la percepción de las personas menores de 40 años es

ligeramente más favorable. En la dimensión relaciones laborales la percepción en los dos rangos de edad es muy similar.

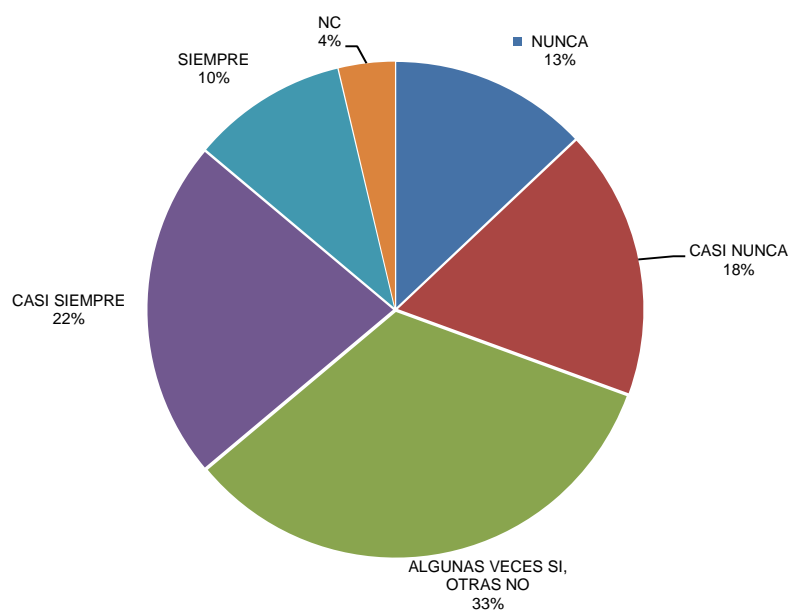


Gráfica 4: Comportamiento, por nivel educativo, de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional del Departamento de Educación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 25 se muestra el comportamiento de las diez dimensiones en base a la percepción de las personas de acuerdo a su nivel educativo. De manera general podemos decir que es visible que las personas que perciben como menos favorable estas dimensiones son aquellas con bachillerato terminado; así también se observa que aquellos que las perciben como más favorable son aquellos con nivel educativo secundaria terminada y posgrado pasante.

4.4 Análisis Cuantitativo de las Dimensiones

Remuneración



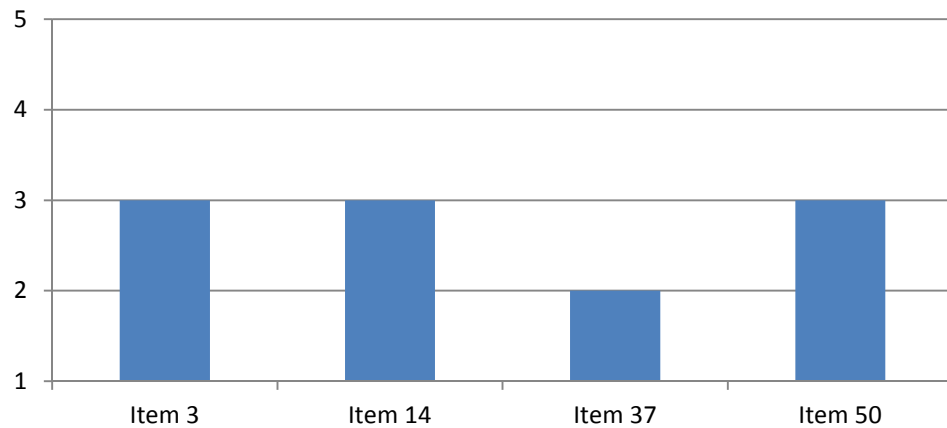
Gráfica 5: Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión remuneración. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 5 observamos que las respuestas favorables ocupan un menor porcentaje (siempre 10% y casi siempre 22%). La mayoría de las respuestas se ubican en “algunas veces sí, otras no”, lo cual nos indica que la percepción de las personas con respecto a la remuneración no es muy favorable.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
3	0.948	2.885	0.993	3	3	2	7	10	6	1	1	27
14	1.274	3.080	1.152	3	4	3	4	8	8	2	2	27
37	1.013	2.577	1.027	2	3	5	6	10	5	0	1	27
50	1.871	3.407	1.394	3	3	4	2	8	5	8	0	27
Total	1.451	3.078	1.209	3	3	17	21	43	31	17	6	135
						13%	18%	33%	22%	10%	4%	100%

Tabla 11: Valores estadísticos observados en la dimensión remuneración. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

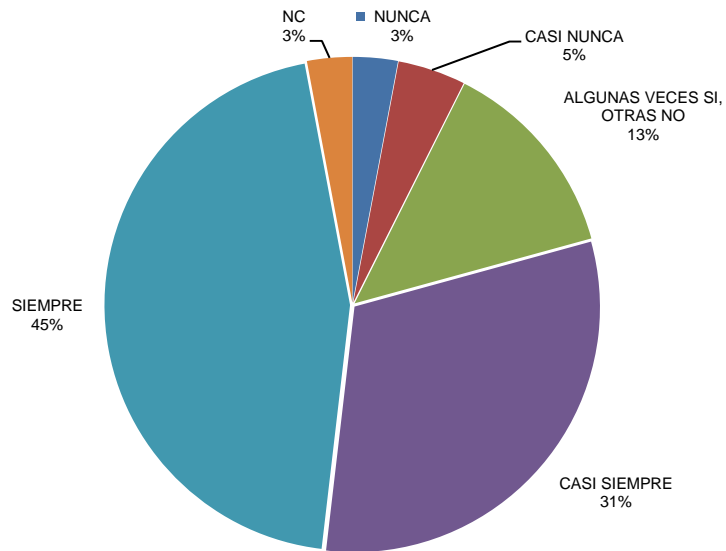
Observamos en la tabla 11 que las respuestas a este grupo de ítems tienen un valor promedio bajo. El ítem con menor promedio es el 37 con su mayoría de respuestas en “algunas veces sí, otras no”; mientras que el ítem de mayor promedio es el 50.



Gráfica 6: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión remuneración. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 6 nos indica en los ítems 3, 14 y 50 que la percepción de las personas es intermedia. Opinan que solo en algunas ocasiones su trabajo es remunerado de forma justa (ítem 14), que no siempre el sueldo es suficiente para cubrir sus necesidades (ítem 3) y que solo en algunas ocasiones su sueldo es pagado efectivamente por las horas laboradas (ítem 50). Consideran que casi nunca su sueldo es pagado en relación a su esfuerzo (ítem 37).

Relaciones Personales



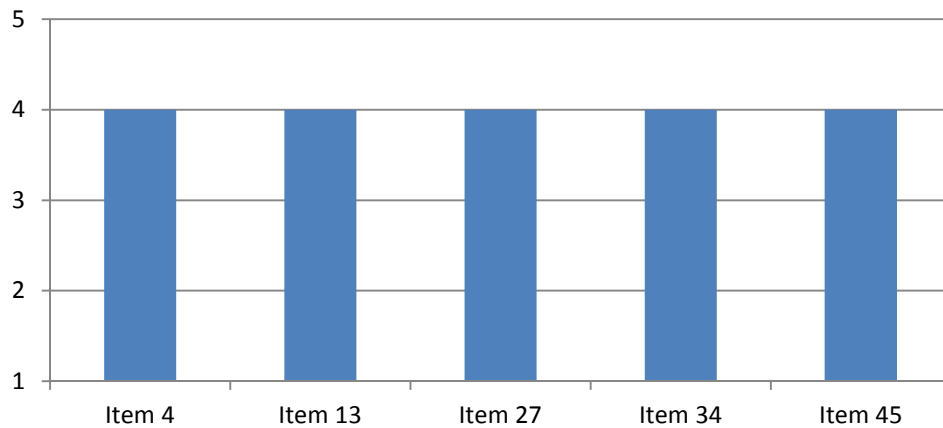
Gráfica 7: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión relaciones personales. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 7 vemos que el 45% de las personas respondió “siempre” a los ítems de la dimensión relaciones personales, el 31% respondió “casi siempre” y el 13% respondió “algunas veces sí, otras no”; esto nos indica que la mayoría de las respuestas fueron favorables (76%), tomando en cuenta que el 3% de las personas no contestó a los reactivos.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
4	0.675	4.308	0.838	4	5	0	1	3	9	13	1	27
13	1.358	4.111	1.188	4	5	1	3	2	7	14	0	27
27	0.562	4.259	0.764	4	5	0	0	5	10	12	0	27
34	0.840	4.077	0.935	4	5	0	1	7	7	11	1	27
45	1.718	3.960	1.338	4	5	3	1	1	9	11	2	27
Total	1.040	4.145	1.024	4	5	4	6	18	42	61	4	135
						3%	5%	13%	31%	45%	3%	100%

Tabla 12: Valores estadísticos observados en la dimensión relaciones personales. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

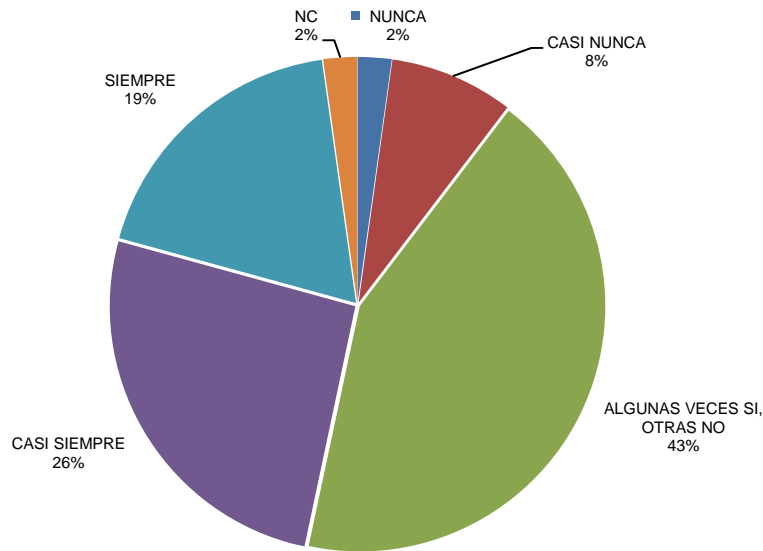
La tabla 12 nos muestra que la mayoría de los ítems tienen promedio de cuatro, es decir, las respuestas se ubican en “siempre”; esto significa que la percepción de las personas ante esta dimensión es favorable.



Gráfica 8: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión relaciones personales. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Como mencionamos en la tabla 12 las respuestas a los ítems de la dimensión relaciones personales se ubican en “casi siempre”. La gráfica 8 nos muestra claramente éste comportamiento de tal manera que podemos decir que la mayoría de las veces las personas, pueden acercarse con confianza a sus compañeros, mantienen una relación tanto profesional como de amistad con ellos, la relación con su jefe es agradable y que éste les da el mismo trato.

Conflicto



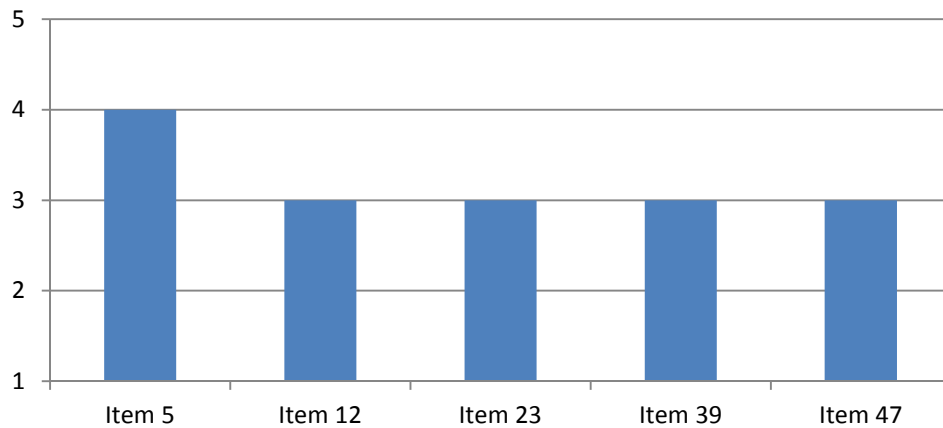
Gráfica 9: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión conflicto. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Podemos ver en la gráfica 9 que el 45% contesta favorablemente (“siempre” 19% y “casi siempre” 26%), en comparación con el 43% que responde “algunas veces sí, otras no”. Para interpretar mejor este comportamiento observemos la tabla 13 y la gráfica 10.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	<i>tc</i>	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SÍ, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
5	0.815	4.000	0.920	4	5	0	1	8	8	10	0	27
12	0.842	3.519	0.935	3	3	1	1	12	9	4	0	27
23	0.778	3.320	0.900	3	3	0	4	12	6	3	2	27
39	0.735	3.269	0.874	3	3	1	2	14	7	2	1	27
47	1.136	3.444	1.086	3	3	1	3	12	5	6	0	27
Total	0.932	3.515	0.969	3	3	3	11	58	35	25	3	135
						2%	8%	43%	26%	19%	2%	100%

Tabla 13: Valores estadísticos observados en la dimensión conflicto. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

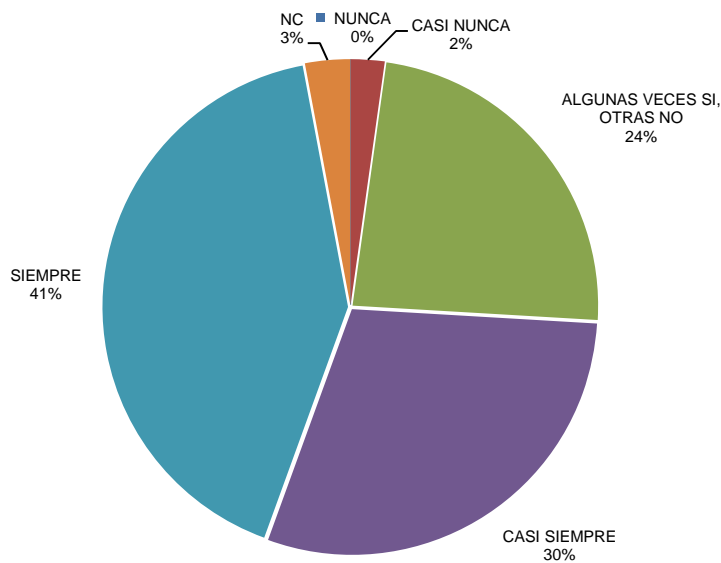
En el estadístico “*tc*” de la tabla 13 observamos que los ítems 12, 23, 39 y 47 tienen un valor de tres, esto significa que la mayoría de las personas contestaron “algunas veces sí, otras no”. El ítem 5 se muestra más alto al encontrarse la mayoría de sus respuestas en “casi siempre”.



Gráfica 10: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión conflicto. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

De la gráfica 10 podemos deducir que en caso de presentarse algún problema en la realización de su trabajo, la mayoría de las veces, las personas obtienen ayuda de algún compañero (ítem 5), sin embargo opinan que en algunas ocasiones les resulta difícil trabajar con sus compañeros (ítem 12), que los conflictos solo algunas veces son resueltos oportunamente (ítem 23), en algunas ocasiones han percibido conflictos entre compañeros (ítem 39) y que hay algunos compañeros que obstaculizan el trabajo de los demás (ítem 47).

Compromiso Organizacional



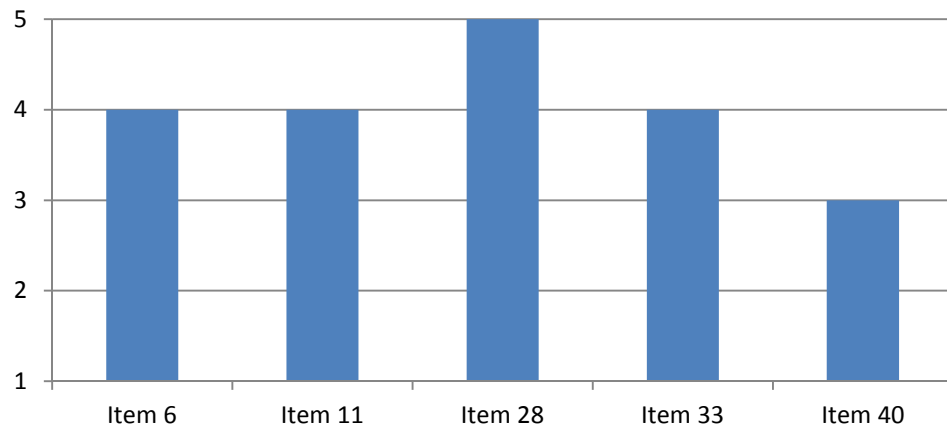
Gráfica 11: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 11 nos muestra que la percepción que tienen las personas acerca del compromiso organizacional es muy favorable ya que las respuestas entre “siempre” y “casi siempre” suman un 71%.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
6	0.534	3.840	0.746	4	4	0	0	9	11	5	2	27
11	0.543	4.444	0.751	4	5	0	0	4	7	16	0	27
28	0.197	4.731	0.452	5	5	0	0	0	7	19	1	27
33	0.883	3.962	0.958	4	5	0	1	9	6	10	1	27
40	0.801	3.704	0.912	3	3	0	2	10	9	6	0	27
Total	0.744	4.137	0.866	4	5	0	3	32	40	56	4	135
						0%	2%	24%	30%	41%	3%	100%

Tabla 14: Valores estadísticos observados en la dimensión compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

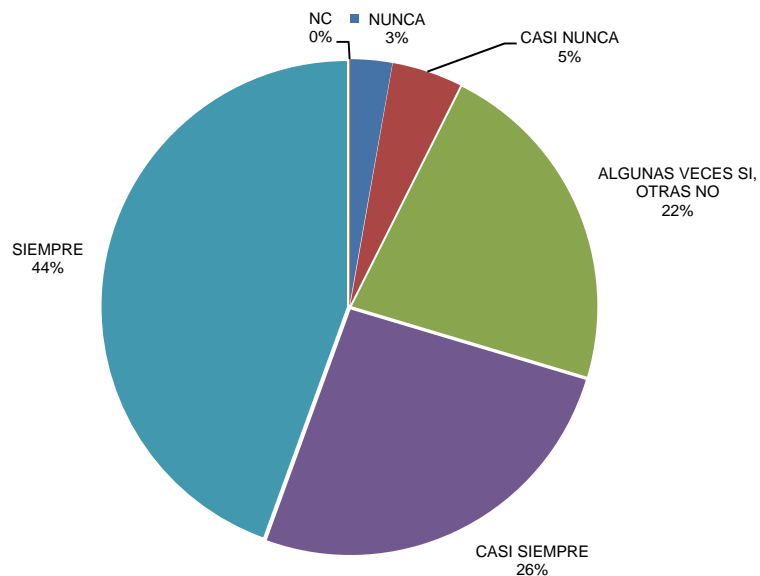
Podemos ver en la tabla 14 que el ítem 28 tiene el más alto promedio y mayor valor en el estadístico “tc”, situando la mayoría de sus respuestas en “siempre” lo cual quiere decir que las respuestas a este ítem son muy favorables. Por otro lado, el ítem con menor valor es el 40 situando la mayoría de sus respuestas en “algunas veces sí, otras no”.



Gráfica 12: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

De la gráfica 12 podemos observar que el comportamiento de los ítems 6, 11 y 33 se encuentra en “casi siempre” de lo cual podemos deducir lo siguiente: Las personas perciben que la mayoría de las veces sus compañeros dan su mejor esfuerzo en el trabajo (ítem 6), la mayoría de las veces recomendarían el Departamento de Educación como un buen lugar para laborar (ítem 11) y que la mayor de las veces se sienten orgullosos de trabajar ahí (ítem 33). El comportamiento del ítem 28 es muy importante ya que es el más alto de los ítems que componen el instrumento, de lo cual deducimos que es muy alto el compromiso de las personas a desempeñarse con calidad en su trabajo. Por otra parte opinan que solo en algunas ocasiones la institución brinda un servicio de calidad (ítem 40).

Motivación



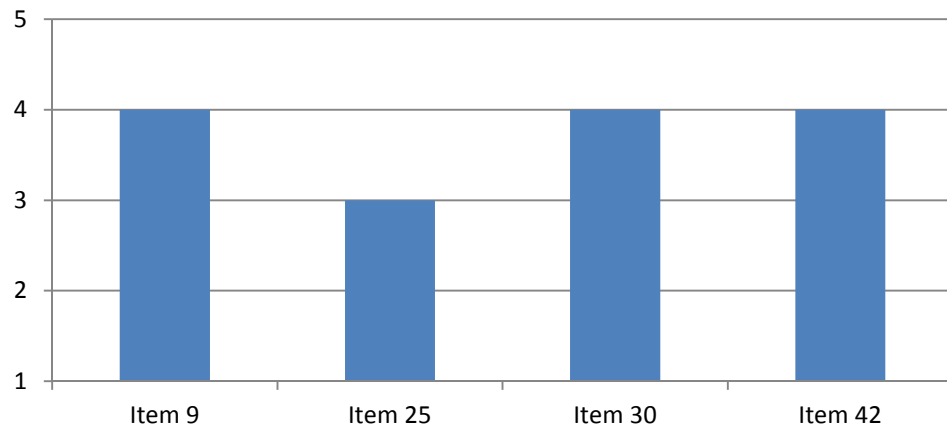
Gráfica 13: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión motivación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 13 las respuestas favorables a la dimensión motivación suman un 70% (“siempre 44% y “casi siempre” 26%), con ello podemos decir que la motivación como factor del clima laboral dentro del Departamento de Educación se visualiza como favorable.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
9	0.711	4.259	0.859	4	5	0	0	7	6	14	0	27
25	1.542	3.296	1.265	3	4	3	4	7	8	5	0	27
30	0.398	4.519	0.643	4	5	0	0	2	9	16	0	27
42	0.914	4.111	0.974	3	5	0	1	8	5	13	0	27
Total	1.002	4.111	1.005	4	5	3	5	28	37	62	0	135
						3%	5%	22%	26%	44%	0%	100%

Tabla 15: Valores estadísticos observados en la dimensión motivación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

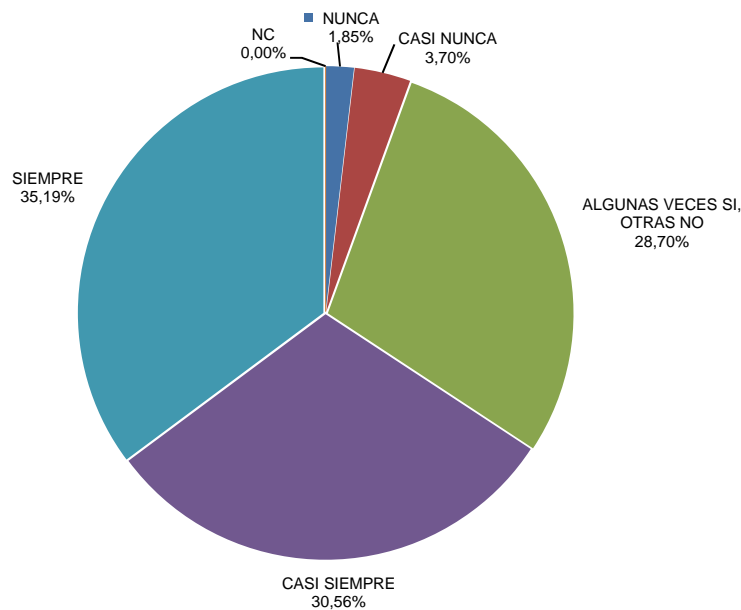
En la tabla 15 percibimos que la moda, para la mayoría de los ítems, es de 5, es decir, la mayoría de las personas contestaron “siempre”. En el promedio se observa que el ítem con valor más alto es el 30 con un 59% de sus respuestas en “siempre”.



Gráfica 14: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión motivación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 14 nos señala el comportamiento de los ítems de la dimensión motivación. Encontramos que la mayoría de las personas “casi siempre” se sienten contentas con su puesto de trabajo (ítem 9), sienten satisfacción personal en las actividades que realizan (ítem 30) y además sienten que son un miembro importante en el Departamento (ítem 42); sin embargo opinan que solo algunas veces reciben el reconocimiento que merecen (ítem 25).

Autonomía



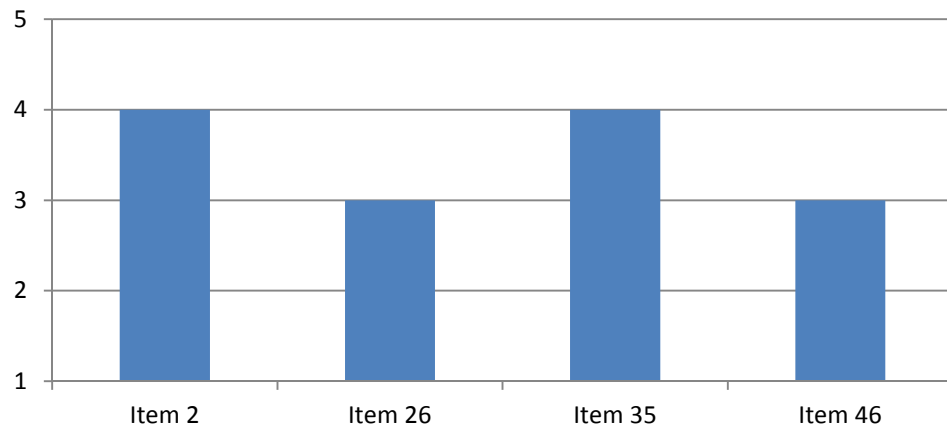
Gráfica 15: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión autonomía. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 15 se visualiza que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces sí, otras no”. Encontramos que en un 65.75% la percepción de las personas es favorable, mientras que un 28.7% tiene un punto de vista intermedio respondiendo “algunas veces sí, otras no”.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
2	0.735	4.074	0.874	4	5	0	1	6	10	10	0	27
26	0.974	3.630	1.006	3	3	1	1	11	8	6	0	27
35	0.455	4.370	0.688	4	5	0	0	3	11	13	0	27
46	1.259	3.667	1.144	3	3	1	2	11	4	9	0	27
Total	0.9495	3.935	0.979	4	5	2	4	31	33	38	0	108
						1.85%	3.70%	28.70%	30.56%	35.19%	0%	100%

Tabla 16: Valores estadísticos observados en la dimensión autonomía. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

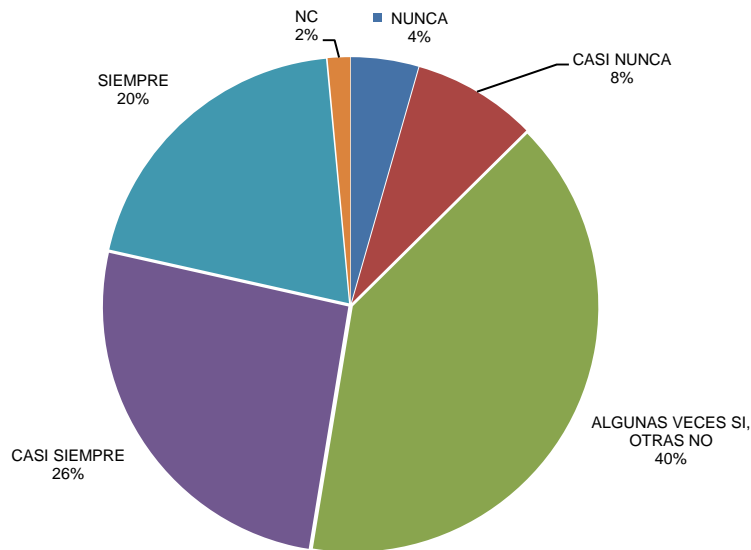
La tabla 16 nos muestra que los ítems 26 y 46 fueron los de menor promedio lo cual nos indica que las respuestas no fueron tan favorables en comparación a las respuestas del ítem 35 el cual obtuvo el mayor promedio de este grupo.



Gráfica 16: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión autonomía. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 16 se observa claramente el comportamiento de cada ítem. En el ítem 2, referente a la asignación de autoridad, la mayoría de las personas opina que casi siempre el jefe les asigna la autoridad necesaria en su trabajo. En el ítem 26 observamos que “algunas veces sí, otras no”, las personas proponen mejoras en su área de trabajo; también observamos que sienten que casi siempre tienen la autonomía suficiente para llevar a cabo su trabajo (ítem 35) y que en algunas ocasiones tienen la libertad de tomar decisiones y solucionar problemas en caso de ser necesario (ítem 46).

Formación Profesional



Gráfica 17: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión formación profesional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

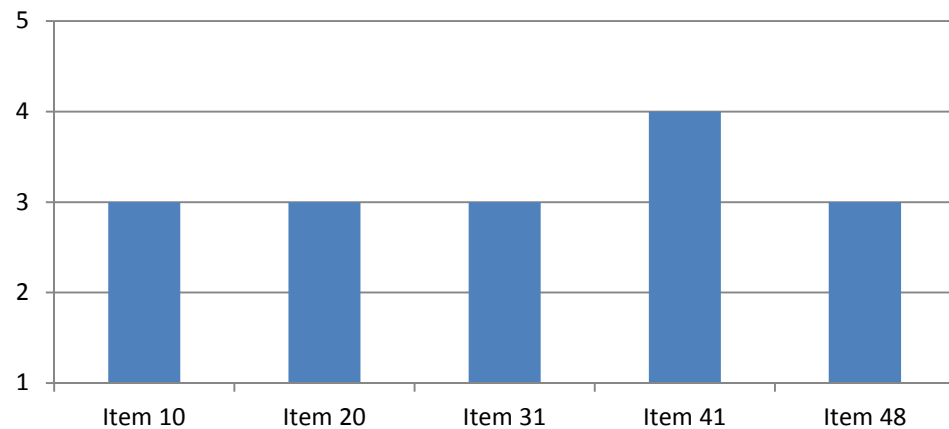
Referente a la dimensión formación profesional, en la gráfica 17 tenemos un 40% de respuestas intermedias (“algunas veces sí, otras no”), contra un 46% de respuestas favorables (“siempre y “casi siempre). Con estos datos no es posible deducir confiablemente como es percibida la formación profesional dentro del clima laboral, por lo cual es necesario analizar el comportamiento de cada ítem en la tabla 17 y en la gráfica 18.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
10	0.828	3.308	0.928	3	3	1	2	14	6	3	1	27
20	1.097	3.296	1.068	3	3	2	2	13	6	4	0	27
31	1.284	3.444	1.155	3	4	2	3	8	9	5	0	27
41	0.667	4.000	0.832	4	4	0	0	9	9	9	0	27
48	1.244	3.423	1.137	3	3	1	4	10	5	6	1	27
Total	1.092	3.496	1.049	3	3	6	11	54	35	27	2	135
						4%	8%	40%	26%	20%	2%	100%

Tabla 17: Valores estadísticos observados en la dimensión formación profesional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Se indica en la tabla 17 que en base al estadístico “tc”, el ítem con mayor valor es el 41, con una moda de 4 y una desviación estándar menor (0.832) en

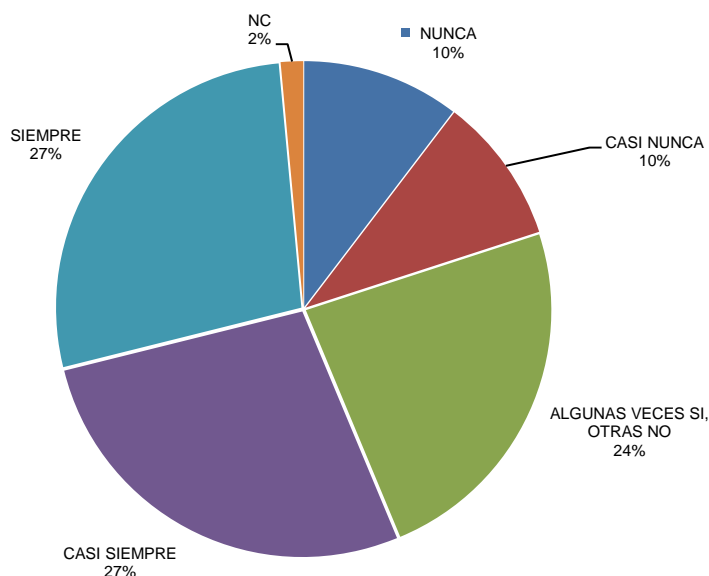
comparación a los otros ítems, lo anterior sugiere que la mayoría de las personas respondió favorablemente a este ítem, mientras que en los demás las personas tomaron una posición intermedia al contestar en su mayoría “algunas veces sí, otras no”.



Gráfica 18: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión formación profesional. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 18 percibimos que el ítem de mayor valor es el 41, éste nos indica que las personas se sienten satisfechas con las actividades que realizan ya que éstas les permiten desarrollarse profesionalmente. Asimismo, consideran que no siempre existe igualdad de oportunidades para el crecimiento profesional (ítem 10), que no frecuentemente tienen la posibilidad de participar en cursos, conferencias u otras actividades (ítem 31) y algunas veces piensan que su crecimiento profesional ha quedado estancado (ítem 48). Opinan también que solo algunas veces el Departamento se ha dado la tarea de promover actividades que favorezcan su desarrollo profesional (ítem 20).

Liderazgo



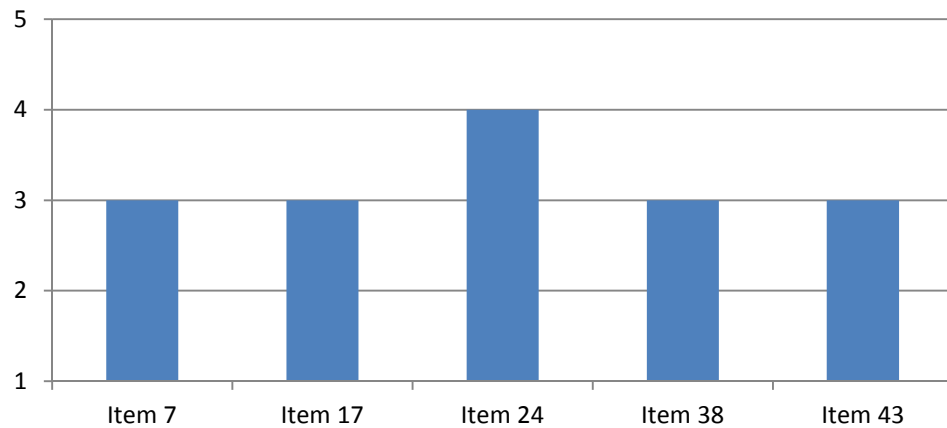
Gráfica 19: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión liderazgo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 19 observamos que “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces sí, otras no” tienen un porcentaje de respuesta similar. En la tabla 18 analizamos el comportamiento de cada ítem a fin de entender con mayor claridad el comportamiento de la dimensión liderazgo.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
7	1.367	3.692	1.192	3	4	2	2	5	10	7	1	27
17	1.369	3.037	1.192	3	3	3	5	11	4	4	0	27
24	1.739	3.963	1.344	4	5	3	1	3	7	13	0	27
38	1.654	3.444	1.311	3	4	3	4	4	10	6	0	27
43	1.558	3.500	1.273	3	3	3	1	9	6	7	1	27
Total	1.633	3.526	1.283	3	4	14	13	32	37	37	2	135
						10%	10%	24%	27%	27%	2%	100%

Tabla 18: Valores estadísticos observados en la dimensión liderazgo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

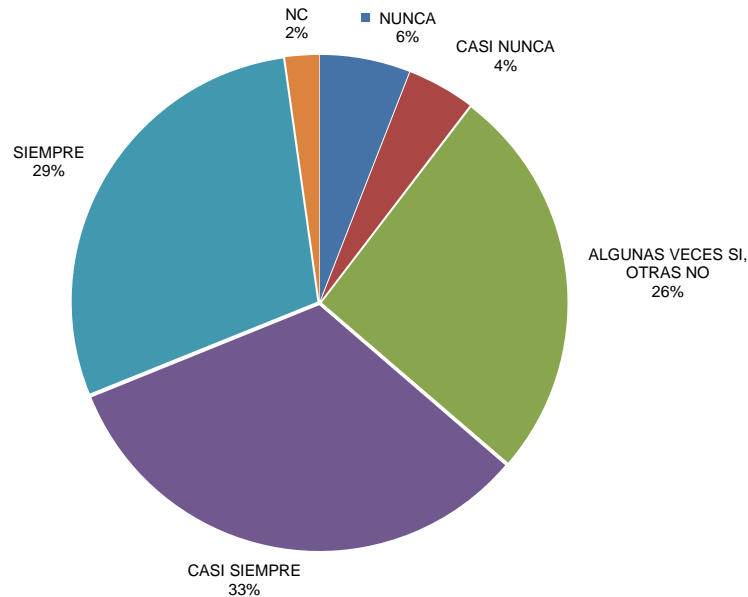
La tabla 18 nos muestra que el ítem de mayor valor en el estadístico “tc” es el 24, teniendo una moda de cinco y con la mayoría de respuesta en “siempre”; los ítems restantes tienen un valor de tres, es decir, la mayoría de las respuestas se ubican en “algunas veces sí, otras no”.



Gráfica 20: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión liderazgo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 20 encontramos que “algunas veces sí, otras no” ven a su jefe como un líder (ítem 43), en ocasiones el jefe se muestra orientado al logro, alentando a las personas a alcanzar sus metas de trabajo (ítem 7), en ocasiones es participativo al solicitar las sugerencias de las personas en la resolución de problemas (ítem 17) y en ocasiones es un líder directivo al hacer saber a las personas lo que espera de ellas (ítem 38). El ítem 24 nos indica que la mayoría de las veces las personas ven en su jefe un liderazgo apoyador pues si se presenta algún problema tienen la confianza de acudir a él.

Planeación



Gráfica 21: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión planeación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

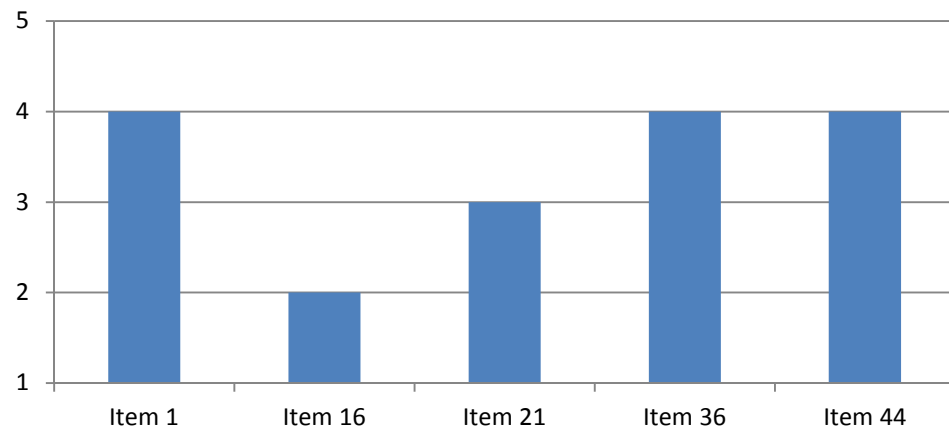
En la gráfica 21 se aprecia el comportamiento de la dimensión planeación. Podemos ver que la mayoría de los participantes (62%) respondió favorablemente (“siempre” 29% y “casi siempre” 33%) lo cual nos sugiere que esta dimensión es percibida como un aspecto favorable del clima organizacional del Departamento.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
1	0.765	4.111	0.892	4	4	0	2	3	12	10	0	27
16	1.082	2.458	1.062	2	3	7	2	12	3	0	3	27
21	0.765	3.444	0.892	3	4	1	2	10	12	2	0	27
36	0.395	4.556	0.641	4	5	0	0	2	8	17	0	27
44	0.661	4.074	0.829	4	5	0	0	8	9	10	0	27
Total	1.229	3.758	1.113	3	4	8	6	35	44	39	3	135
						6%	4%	26%	33%	29%	2%	100%

Tabla 19: Valores estadísticos observados en la dimensión planeación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La tabla 19 muestra de manera interna el comportamiento de la dimensión planeación a través del análisis de cada uno de los ítems que la integran. Como ejemplo veamos el ítem 16 el cual tiene un promedio bajo en relación a los otros ítems, lo cual indica que las respuestas de los participantes no fueron

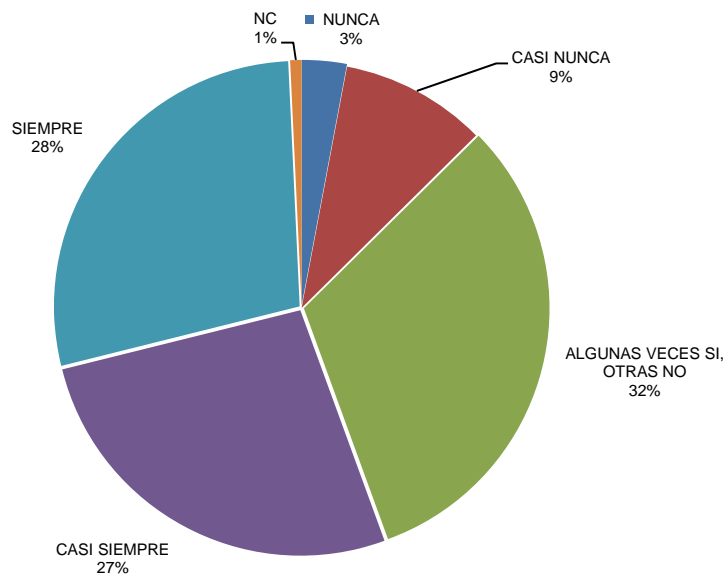
muy favorables; esto lo podemos verificar ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en “algunas veces sí, otras no”. Es así que podemos decir que los cambios en la estructura orgánica no siempre representan una mejora en la forma de trabajo.



Gráfica 22: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión planeación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

De la gráfica 22 podemos interpretar que las políticas de trabajo, la mayoría de las veces, se encuentran bien identificadas por los trabajadores (ítem 1). Referente a la forma de asignar actividades, la mayoría de los participantes opina que algunas veces es adecuada y algunas veces no (ítem 21). El comportamiento del ítem 36 nos indica que las personas tienen claras las responsabilidades de su trabajo. De igual forma, observamos que las personas cuentan casi siempre con herramientas/equipos/ recursos necesarios para realizar su trabajo (ítem 44). Por último, como ya mencionamos, la mayoría opina que los cambios a la estructura orgánica no han mejorado la forma de trabajo del Departamento (ítem 16).

Comunicación



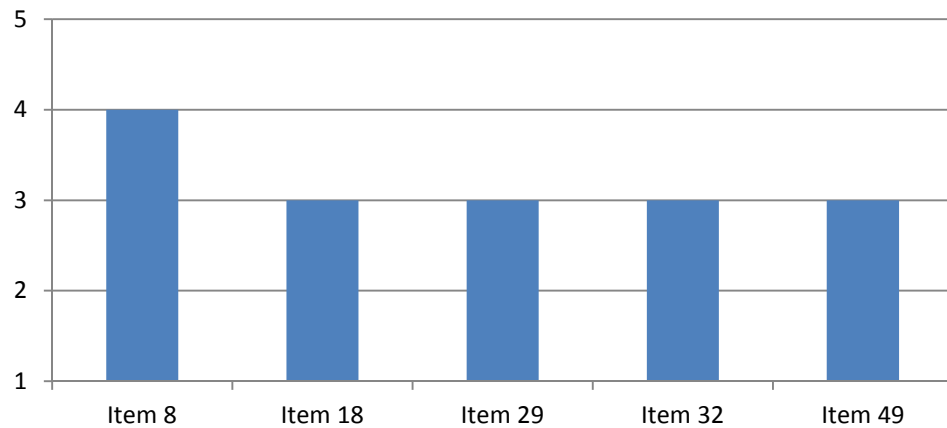
Gráfica 23: Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión comunicación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 23 nos muestra que la mayoría de las respuestas se encuentran segregadas en “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces sí, otras no” siendo mayor el porcentaje de éste último con el 32%. Para comprender mejor este comportamiento analicemos la gráfica 24.

ITEM	VAR POBLAC	PROM	DESV ESTAND	tc	MODA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES SI, OTRAS NO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NC	TOTAL
8	0.595	3.815	0.786	4	3	0	0	11	10	6	0	27
18	1.311	3.852	1.167	3	5	1	2	8	5	11	0	27
29	0.947	3.769	0.992	3	4	1	1	7	11	6	1	27
32	1.048	3.370	1.043	3	3	1	3	13	5	5	0	27
49	1.723	3.593	1.338	3	5	1	7	4	5	10	0	27
Total	1.158	3.679	1.080	3	3	4	13	43	36	38	1	135
						3%	9%	32%	27%	28%	1%	100%

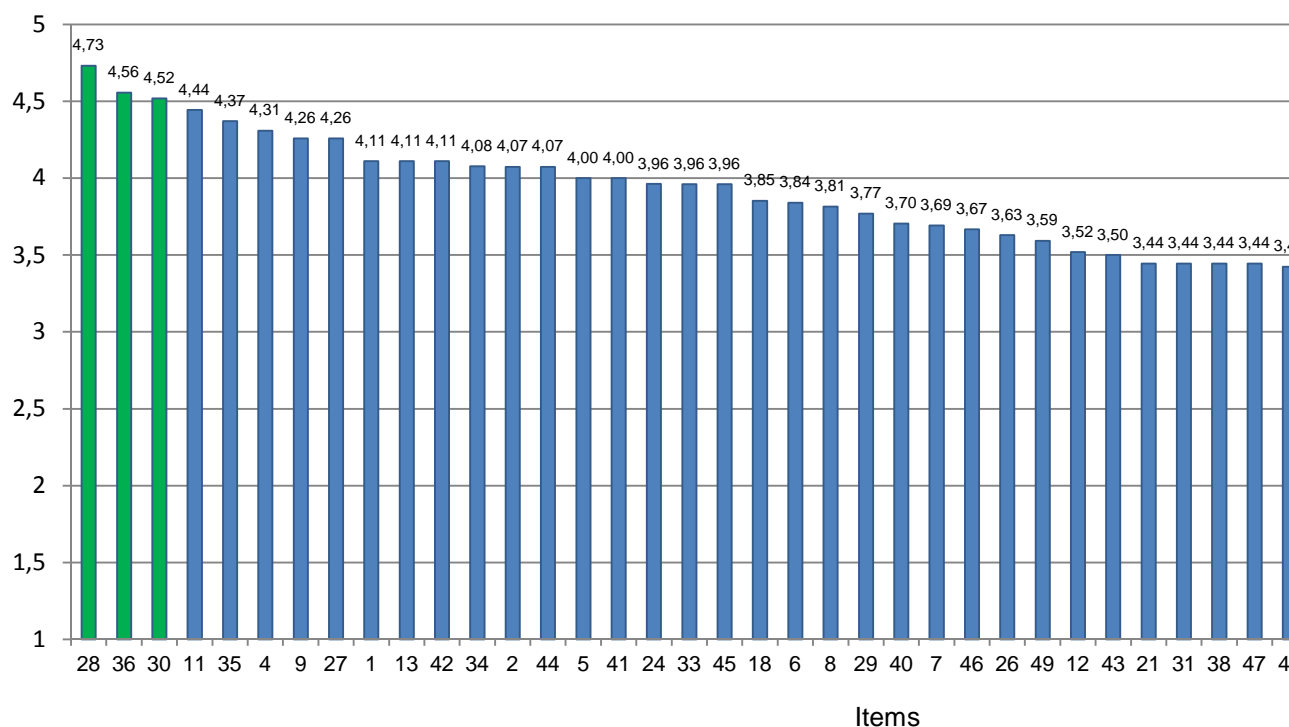
Tabla 20: Valores estadísticos observados en la dimensión comunicación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la tabla 20 encontramos que el dato de mayor valor en “tc” es del ítem 8, con una desviación estándar de 0.786 y una variación poblacional de 0.595.



Gráfica 24: Comportamiento de las respuestas a los ítems de la dimensión comunicación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 24 el comportamiento del ítem 8 nos indica que la mayoría de las veces se dispone de la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales, sin embargo opinan que la comunicación con los superiores no es tan frecuente (ítem 29) y que solo algunas veces se enteran de los logros del Departamento (ítem 32). Las personas piensan que solo en ocasiones pueden expresar sus opiniones (ítem 18) y que algunas veces la comunicación informal ha causado conflictos en el trabajo (ítem 49).



Gráfica 25: Comportamiento general de los ítems, ordenado de mayor a menor de acuerdo a su valor promedio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica 25 se muestra el comportamiento de los 47 ítems, con su valor promedio, en orden descendente. Se observa que el ítem 28 de la dimensión compromiso organizacional obtuvo el mayor promedio, lo cual nos indica que las personas tienen un alto compromiso para desempeñarse con calidad en su trabajo. Referente a la motivación observamos que las personas encuentran una alta satisfacción personal en las actividades que realizan (ítem 30). En cambio en la dimensión remuneración encontramos los ítems 3 y 37 entre los de menor valor promedio lo cual señala que el sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades (ítem 3) y que éste no es pagado en relación a su esfuerzo (ítem 37).

De igual manera se muestra el comportamiento de los ítems 36 y 16 de la dimensión planeación. Siendo el ítem 36 de los más altos en promedio, indica que las personas tienen muy claras las responsabilidades de su trabajo, sin embargo el ítem 16, el cual obtuvo el menor promedio de los 47 ítems, nos indica que no están de acuerdo en que los cambios a la estructura orgánica hayan mejorado la forma de trabajo del Departamento.

4.5 Coeficiente de Correlación de Pearson

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Los análisis de esta prueba fueron realizados en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, por sus siglas en inglés SPSS. (Ver anexo 6: [Coeficiente de Correlación de Pearson](#))

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Sampieri, 2010).

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

- 1.00 *Correlación negativa perfecta.*
- 0.90 Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 Correlación negativa considerable.
- 0.50 Correlación negativa media.
- 0.25 Correlación negativa débil.

- 0.10 Correlación negativa muy débil.
- 0.00 No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 Correlación positiva muy débil.
- +0.25 Correlación positiva débil.
- +0.50 Correlación positiva media.
- +0.75 Correlación positiva considerable.
- +0.90 Correlación positiva muy fuerte.

En la tabla 21 observamos que la poca libertad en la toma de decisiones se relaciona considerablemente y de manera positiva con la poca libertad de expresión y con la falta de reconocimiento. El estilo de liderazgo orientado a logros tiene una relación considerable positiva con el estilo de liderazgo participativo, el apoyador y el directivo.

CORRELACION ENTRE:		VALOR	INDICADOR
Libertad en toma de decisiones	Libertad de expresión	.769	Positiva considerable
	Reconocimiento	.789	Positiva considerable
Liderazgo orientado a logros	Liderazgo participativo	.774	Positiva considerable
	Liderazgo apoyador	.825	Positiva considerable
	Liderazgo directivo	.849	Positiva considerable
Liderazgo directivo	Nivel educativo	.411	Positiva débil
Relación informal con compañeros de trabajo	Recomendación del centro de trabajo	.762	Positiva considerable
Relación profesional con compañeros de trabajo	Relación informal con compañeros de trabajo	.778	Positiva considerable
	Recomendación del centro de trabajo	.811	Positiva considerable
Relación con el jefe	Recomendación del centro de trabajo	.762	Positiva considerable
	Liderazgo orientado al logro	.816	Positiva considerable
	Liderazgo apoyador	.846	Positiva considerable
Apoyo entre compañeros de trabajo	Igualdad de trato	.753	Positiva considerable
	Apoyo en la solución de problemas	.766	Positiva considerable
Participación en actividades en pro del crecimiento y desarrollo profesional	Nivel educativo	.473	Positiva débil

Antigüedad en la UG	Antigüedad en el Depto.	.857	Positiva considerable
---------------------	-------------------------	------	-----------------------

Tabla 21: Coeficiente de Correlación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

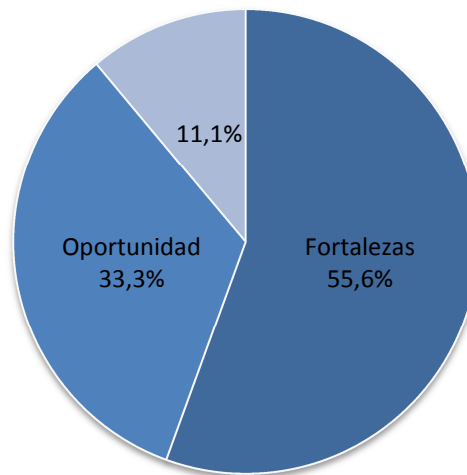
Se observa también, en la tabla 21, que las personas recomendarían el Departamento como un buen lugar para trabajar tomando en cuenta las relaciones formales e informales que mantienen con sus compañeros de trabajo, además de la favorable relación con los jefes. De igual manera se observa que existe una relación considerable entre la igualdad de trato, el grado de apoyo entre compañeros y el apoyo que brindan en la solución de problemas.

La participación en actividades en pro del desarrollo y crecimiento profesional tiene una relación considerablemente débil con el nivel educativo de las personas. Respecto a la antigüedad entre la Universidad y el Departamento también encontramos que existe una relación positivamente considerable.

4.6 Análisis Cualitativo de las Dimensiones

Para recolectar datos cualitativos se incluyó en el instrumento dos preguntas abiertas con la cuales se buscó obtener información sobre los aspectos que más agradan del clima organizacional del Departamento así como aquellos que se pueden mejorar. Analizamos los datos obtenidos clasificados en dimensiones y resultaron las más representativas para los trabajadores, las siguientes:

Relaciones personales



Gráfica 26: Áreas de oportunidad y fortalezas de la dimensión relaciones personales. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 26 indica que de las 27 personas el 33.3 % (9) opina que hay aspectos de las relaciones personales que se pueden mejorar como: la convivencia, el compañerismo, el fomentar el respeto entre compañeros, así como la igualdad y la equidad de trato. El 55.6 % (15) de las personas mencionan que lo que más les agrada es la calidad humana y profesional de las personas, el compañerismo, el profesionalismo, el respeto, la convivencia y la buena relación entre compañeros. El 11.1 % (3) de las personas no comentó nada relacionada a esta dimensión.

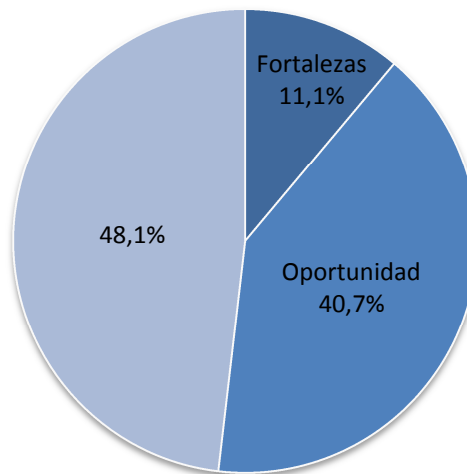
Los comentarios sobre lo que más agrada a las personas respecto a las relaciones personales son:

- *“Que el lugar es bonito, y que existen personas de mucha calidad profesional y humana. Los espacios son agradables.”*
- *“La comunicación informal y la convivencia humana permiten unificar criterios en temas importantes y nos permite ver las necesidades de los programas educativos y la manera de solucionar estos.”*
- *“El apoyo, profesionalismo y calidad humana de casi todos mis compañeros y jefes.”*
- *“Lo que más me agrada del clima laboral es la buena relación entre los profesores y entre profesores y personal de apoyo y administrativos.”*
- *“Relación de cercanía y apoyo entre iguales.”*
- *“Compañerismo.”*
- *“La convivencia con mis compañeros de trabajo, la comunicación constante con ellos y el director.”*
- *“La cercanía personal con las personas con las que estoy en mayor interacción”*
- *“Calidez de los compañeros. Compromiso institucional. Interés por los estudiantes. Ayuda al compañero.”*
- *“Que hay apoyo y compañerismo por parte de la dirección así como de mis jefes. Existe una buena comunicación entre compañeros.”*
- *“Uno que otro buen compañero”*
- *“Que hay un ambiente muy cordial y de intercambio académico serio entre colegas. Es un privilegio trabajar en este espacio.”*
- *“LLEVAR UNA BUENA RELACIÓN CON LOS MAESTROS ES ESPECIAL Y UNO QUE OTRO COMPAÑERO. Y DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE MIS ACTIVIDADES CON GUSTO Y DEDICACIÓN “*
- *“COMPAÑERISMO, COMPARTIR CONOCIMIENTOS, RESPETO MUTUO”*

Los siguientes son los comentarios que las personas emitieron sobre lo que hay que mejorar respecto a las relaciones personales dentro del Departamento:

- *“Que exista comunicación clara y precisa. Que las personas que ocupan puestos de coordinación tengan buena disposición de trabajar en equipo y que tengan conocimiento de saber tratar a los compañeros con respeto. Que sea clara la coordinación del Departamento”.*
- *“Trato adecuado entre todos, enfrentar y resolver conflictos, comunicación.”*
- *“Comunicación. Talleres de relaciones interpersonales”.*
- *“Convivencia continua”.*
- *“Que algunos trabajadores no crean ser jefes de todos y todo que se tenga respeto”.*
- *“Un cambio de jefe o igual un cambio de compañeros del área”.*
- *“Un liderazgo académico que ahora no existe. Un trato equitativo, de respeto y reconocimiento”.*
- *“El compañerismo, armonía y la responsabilidad de cada integrante que conformamos este equipo de trabajo”.*
- *“CAPACITACIÓN AL DIRECTIVO EN MANEJO DE PERSONAL Y TRATO AMABLE PAR LOS SUBORDINADOS”.*

Comunicación



Gráfica 27: Áreas de oportunidad y fortalezas de la dimensión comunicación. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La gráfica 27 indica que de la muestra de 27 personas el 11.1% (3) opina que los aspectos que les agradan son la comunicación informal y el estar en constante comunicación con los compañeros y los jefes. El 40.7% (11) encuentra hay aspectos que deben mejorarse en la comunicación como el que ésta sea clara y precisa, que haya mayor difusión de la información y que se tenga constante comunicación con estudiantes y profesores. El 48.1% (13) restante no comentó sobre esta dimensión.

Los comentarios sobre los aspectos que más agradan de la comunicación en el Departamento fueron los siguientes:

- *“La comunicación informal y la convivencia humana permiten unificar criterios en temas importantes y nos permite ver las necesidades de los programas educativos y la manera de solucionar estos”.*
- *“La convivencia con mis compañeros de trabajo, la comunicación constante con ellos y el director”.*
- *“Que hay apoyo y compañerismo por parte de la dirección así como de mis jefes. Existe una buena comunicación entre compañeros”.*

Los comentarios sobre los aspectos que deben mejorarse de la comunicación en el Departamento fueron los siguientes:

- *“Que exista comunicación clara y precisa. Que las personas que ocupan puestos de coordinación tengan buena disposición de trabajar en equipo y que tengan conocimiento de saber tratar a los compañeros con respeto. Que sea clara la coordinación del Departamento”.*
- *“La información de los aspectos administrativos y académicos no fluye con gran eficiencia, por lo que los servicios a los estudiantes tienen fallas por tal”.*
- *“Mayor comunicación de metas, objetivos y expectativas para evitar bomberazos y reclamos injustificados”*
- *“Mayor comunicación con estudiantes y profesores”*
- *“Más delimitación del trabajo de cada uno y que se comparta la información”*
- *“Una buena discusión permanente en colegiado de la planta docente con el estudiantado”.*

Las siguientes dimensiones no fueron tan representativas para las personas, por lo cual no se graficaron; a continuación se muestra cada dimensión con sus respectivos comentarios:

Compromiso Organizacional

Aspectos que agradan:

- *“Participación, colaboración entre todos, compromiso”.*
- *“Calidez de los compañeros. Compromiso institucional. Interés por los estudiantes. Ayuda al compañero”.*
- *“Que hay un ambiente muy cordial y de intercambio académico serio entre colegas. Es un privilegio trabajar en este espacio”.*
- *“La honestidad y el respeto en el desempeño del mismo aunque, habemos algunos que no predicamos estos valores”.*

Aspectos a mejorar:

- *“El compañerismo, armonía y la responsabilidad de cada integrante que conformamos este equipo de trabajo”.*

Motivación

Referente a esta dimensión, algunos trabajadores hicieron mención al gusto por las actividades que realizan, así como a los aspectos que agradan y lo que opinan se podría mejorar respecto al reconocimiento.

Gusto por las actividades que realiza:

- *“Hago lo que me gusta hacer”.*
- *“LLEVAR UNA BUENA RELACIÓN CON LOS MAESTROS ES ESPECIAL Y UNO QUE OTRO COMPAÑERO. Y DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE MIS ACTIVIDADES CON GUSTO Y DEDICACIÓN”.*

Reconocimiento

Aspectos que agradan:

- *“El contar con un buen jefe que sabe valorar el trabajo de las personas”.*

Aspectos a mejorar:

- *“No se reconoce ni remunera adecuadamente la calidad de mi trabajo”*
- *“Un liderazgo académico que ahora no existe. Un trato equitativo, de respeto y reconocimiento”.*

Autonomía

Aspectos que agradan:

- *“El espacio de libertad para organizar mis tareas. Las posibilidades de crecimiento profesional”.*

Formación Profesional

Aspectos que agradan:

- *“El espacio de libertad para organizar mis tareas. Las posibilidades de crecimiento profesional”.*

Liderazgo

Aspectos a mejorar:

- *“Un liderazgo académico que ahora no existe. Un trato equitativo, de respeto y reconocimiento”.*

Conflicto

Aspectos a mejorar:

- *“Trato adecuado entre todos, enfrentar y resolver conflictos, comunicación”.*

Aspectos que agradan:

- *“Relaciones interpersonales, disposición a resolver problemas”.*

Planeación

Aspectos a mejorar:

- *“Que exista comunicación clara y precisa. Que las personas que ocupan puestos de coordinación tengan buena disposición de trabajar en equipo y que tengan conocimiento de saber tratar a los compañeros con respeto. Que sea clara la coordinación del Departamento”.*
- *“El trabajo en equipo. La claridad en las metas y estrategias para alcanzarlas”.*
- *“Más delimitación del trabajo de cada uno y que se comparta la información”.*

Las siguientes dimensiones se identificaron a partir del análisis cualitativo, resultando éstas, diversas a las que se establecieron como dimensiones de estudio en el marco teórico.

Espacio Físico

Aspectos que agradan:

- *“Que el lugar es bonito, y que existen personas de mucha calidad profesional y humana. Los espacios son agradables”.*

Colaboración

Aspectos que agradan:

- *“Participación, colaboración entre todos, compromiso”.*
- *“COMPAÑERISMO, COMPARTIR CONOCIMIENTOS, RESPETO MUTUO”.*

Aspectos a mejorar

- *“Que exista comunicación clara y precisa. Que las personas que ocupan puestos de coordinación tengan buena disposición de trabajar en equipo y que tengan conocimiento de saber tratar a los compañeros con respeto. Que sea clara la coordinación del Departamento”.*
- *“La comunicación e integración entre académicos y administrativos ya sea de convivencia y/o trabajo”.*
- *“El trabajo en equipo. La claridad en las metas y estrategias para alcanzarlas”.*
- *“Trabajar mucho más en equipo”.*

Observaciones de los encuestadores

Se pidió a los encuestadores observar el comportamiento de las personas al momento de contestar el instrumento y en síntesis sus comentarios fueron los siguientes:

El personal administrativo se siente discriminado, piensa que hay mejor trato para el personal académico. Los cambios en la reforma orgánica crea confusiones respecto al jefe a quien deben reportar, piensan que entre los jefes debería haber mayor coordinación. También comentaron acerca de mejorar la difusión de la información.

5. CONCLUSIONES

En el capítulo anterior se procesó la información obtenida de la aplicación del instrumento “Cuestionario para la evaluación del clima laboral en el DEUG” en el cual se analizaron diez dimensiones: remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación. En este capítulo procederemos a exponer las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados.

De manera general podemos decir que se identificaron cinco dimensiones como áreas de oportunidad, cuatro fortalezas y una dimensión que, debido a la teoría manejada, será manejada como neutral.

Dimensiones identificadas como áreas de oportunidad

- *Remuneración*

Con un valor promedio de 2.99 (en una escala del 1 al 5) podemos decir los miembros del Departamento perciben que no son remunerados de manera justa, que el sueldo no satisface sus necesidades y que el pago no es realizado en relación a su esfuerzo ni a las horas laboradas.

- *Formación Profesional*

Esta dimensión obtuvo un promedio de 3.49. En ésta se detectó que es necesario trabajar en la promoción y seguimiento; que exista un mayor involucramiento y participación en actividades que deriven en un crecimiento profesional de las personas. Un aspecto positivo de ésta dimensión es el desarrollo profesional alcanzado a través del desempeño de las actividades de cada puesto.

- *Conflicto*

Con un promedio de 3.51, en ésta dimensión se observa que existe dificultad para trabajar con algunos compañeros, que hay personas que obstaculizan el desempeño de los demás y que es necesario resolver los conflictos de manera oportuna.

- *Comunicación*

Obtuvo un promedio de 3.67. En esta dimensión encontramos que las personas cuentan con información necesaria la cual les permite desarrollar, de manera efectiva, sus actividades; sin embargo, también será tratada como un área de oportunidad en la que debe atenderse: la comunicación entre subordinados y superiores, la difusión de información clara y precisa así como de los logros alcanzados, fomento de la libertad de expresión y buscar alternativas para evitar que la comunicación informal cause conflictos.

- *Planeación*

El promedio que obtuvo esta dimensión fue de 3.75. En ella se observa la necesidad de clarificar las metas y estrategias de trabajo, de hacer un análisis de la forma en que son distribuidas las actividades y evaluar la efectividad de los cambios en la estructura orgánica de la Universidad de Guanajuato.

Dimensiones identificadas como fortalezas

- *Relaciones Personales*

Esta dimensión obtuvo el promedio más alto (4.14) lo cual indica que las personas la perciben como un aspecto favorable. Encontramos que las personas se sienten satisfechas con la forma en que se dan las relaciones personales pues mantienen una relación de confianza, amistosa y profesionalmente amena con sus compañeros y opinan que la relación con su jefe es agradable. Las personas mencionan, además, otros aspectos positivos como: la calidad humana y profesional de las personas, el compañerismo, el respeto y la convivencia; sin embargo, es necesario que se trabaje en la igualdad y la equidad de trato.

- *Compromiso Organizacional*

Esta dimensión se muestra como una fortaleza ya que los miembros del Departamento se sienten orgullosos de trabajar ahí, consideran que es un buen lugar para trabajar, están comprometidos a desempeñarse con

calidad y opinan que sus compañeros dan su mejor esfuerzo en el trabajo.

- *Motivación*

Encontramos que la motivación es una fortaleza del clima organizacional del Departamento, pues las personas se sienten contentas con su puesto de trabajo, les satisface las actividades que realizan y se sienten miembros importantes; sin embargo, se debe prestar especial atención en lo referente al reconocimiento ya que los resultados indican que las personas no creen recibir el reconocimiento que merecen.

- *Autonomía*

Esta dimensión se visualiza como una fortaleza teniendo como puntos más fuertes el sentimiento de autonomía y autoridad de las personas en su trabajo, sin embargo, se observa la necesidad de motivar a las personas a proponer mejoras en las actividades que realizan y el otorgarles una mayor libertad y participación en la toma de decisiones que conciernen con su trabajo.

Dimensión neutral

- *Liderazgo*

En relación con la teoría del camino a la meta de Robert House, los resultados obtenidos nos confirman que las personas perciben diferentes estilos de liderazgo. Esta dimensión tiene un promedio de 3.52, sin embargo de acuerdo a la teoría de liderazgo que manejamos en el marco teórico trataremos esta dimensión como neutral. Es así que podemos decir que en el Departamento los líderes se perciben orientados al logro, directivos, participativos y apoyadores; siendo éste último el más sobresaliente.

De acuerdo a los resultados, se puede relacionar el clima organizacional que se presenta en el Departamento de Educación con el tipo participativo-consultivo de la teoría de sistemas de Likert ya que se observa que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos pero se permite a los subordinados tomar algunas decisiones que tienen que ver con su puesto de trabajo; la comunicación es descendente, lateral y en ocasiones ascendente. La mayor parte de los empleados siente responsabilidad en sus actividades y existe una satisfacción moderada con el trabajo y con sus compañeros.

El realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato permitió obtener información que servirá como referencia a las autoridades educativas para elaborar un plan de trabajo en el que se implementen estrategias que permitan mejorar los aspectos de las áreas de oportunidad, así como identificar aquellas condiciones que generan un ambiente laboral favorable de manera que se establezca un plan para mantenerlas y si es posible mejorarlas.

En base a los resultados obtenidos se elaboró un plan de seguimiento en el que se hacen sugerencias para realizar mejoras en las áreas de oportunidad, ello orientado a un mejor desempeño de los trabajadores y por consecuencia a brindar un servicio de mayor calidad. De manera general se propone un plan de capacitación interno que incluya cursos y platicas mediante los cuales los empleados adquieran habilidades que les permitan mantener una excelsa relación con los compañeros de trabajo, habilidades para mejorar su comunicación y para solucionar problemas de manera efectiva. (Ver anexo 8: [Plan de seguimiento](#))

El tener conocimiento de las características del clima organizacional permite que las autoridades introduzcan cambios planificados los cuales impacten en la conducta de las personas de manera que estas sean orientadas a los objetivos y metas organizacionales. Cuando una persona se desarrolla en un

ambiente favorable que le permite desempeñarse laboralmente, encuentra una satisfacción personal que se ve reflejada en una mayor productividad, es por ello que es importante que las empresas, organizaciones e instituciones conozcan la percepción que tienen las personas acerca del ambiente en el que se desempeñan ya que esto les va a permitir mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos.

6. FUENTES CONSULTADAS

- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace, (theory, research and application)*, London: Sage publications.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión de competencias*. Editorial Granica. México.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía USAT. Lambayeque, Perú.
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Arias Galicia, F. (2001). "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento" *Contaduría y Administración*. Enero-Marzo. Núm. 200. México. DF
- (2001) *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento: contabilidad, economía, administración, psicología, sociología, trabajo social, educación*. Editorial Trillas. México.
- Ávila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica*.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. Editorial Sitesa. México D.F.
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional y Relaciones Laborales*. Organización Internacional del Trabajo. Montevideo
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F
- (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

- Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.
- Esparza, S. (2005) Programa de Desarrollo de Personal basado en el Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Siemens. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.
- Hackman, J., Oldham, G. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. Editorial McGraw Hill. México D.F.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999).Comportamiento organizacional. International Thomson Editores. México.
- Hellriegel, Don. (1998). Administración. Séptima Edición. Editorial Soluciones empresariales. México.
- (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial CengageLearning. México
- Hernández Sampieri, R. et. al. (2010) Metodología de la Investigación. Ed. Mac Graw Hill. Quinta Edición. México D.F.
- Hirsch, A. (1997). Educación y Burocracia: La organización Universitaria en México. Editorial Gernika. Segunda Edición. México, D.F.
- Ibarra Manrique, L. Coordinador (2009). Procesos Educativos: miradas institucionales. Libro colectivo del cuerpo académico: Procesos Educativos. Guanajuato, Gto.
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y práctica. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. Welhrich, H. (2004) Administración: Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. 12ª edición. México.
- Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999), El clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias. Editorial Almería: Universidad de Almería. España.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.

- Münch, L. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. 2ª Edición. Editorial Trillas. México.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1985). La Remuneración por Rendimiento. Editorial Alfaomega. Ginebra.
- Padua, J. (1987). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. El Colegio de México y el Fondo de Cultura Económica, XXXI Reimpresión, México.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL-SPC. Editorial Cartolan. Lima.
- Pulido, C. (2003). Clima Organizacional: Una Medida del Éxito. Editorial Athanor. Lima.
- Reyes Ponce, A. (2000). Administración Moderna. Editorial Limusa. México.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Rodríguez, J. (2007). Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.
- Sánchez Cortés, J.A. (2008) La Importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. www.eumed.net/libros/2008b/390/ Consultada en Abril 2011.
- Sánchez, S. (2008). Estudio de variables individuales de clima organizacional: (liderazgo, estructura, conflicto, compromiso y responsabilidad) caso DIF municipal de Silao de la Victoria, Gto. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.
- Schermerhorn, J. (2010). Administración. Editorial Limusa. México.
- Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida", Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" (Núm. 2).
- Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.

Universidad de Guanajuato. (2007). Ley orgánica de la Universidad de Guanajuato. Gto., México. Primera edición

Universidad de Guanajuato. (2008) Estatuto Orgánico de la Universidad de Guanajuato

Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México.

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf Ley Federal del Trabajo Reforma DOF 17-01-2006. Consultada en Julio 2011

www.transparencia.ugto.mx

www.ugto.mx consultada en Agosto de 2010.

www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/pubs/conv-s.pdf UNESCO. Convención sobre la Enseñanza Técnica y Profesional. (1989). Paris. Consultada en Julio de 2011

7. ANEXOS

Anexo 1: Dimensiones e Indicadores a Evaluar en el Clima Organizacional del DEUG

Dimensión	Ítem	Indicador
Planeación	1	Políticas de trabajo
	16	Cambios en estructura orgánica
	21	Distribución de actividades
	36	Claridad de responsabilidades
	44	Disponibilidad de herramientas/equipos/ recursos
Autonomía	2	Sentimiento de autoridad
	26	Iniciativa
	35	Autonomía laboral
	46	Libertad en toma de decisiones
Remuneración	3	Satisfacción de necesidades
	14	Remuneración justa
	37	Remuneración en relación al esfuerzo
	50	Remuneración en relación a las horas trabajadas
Relaciones personales	4	Apoyo entre compañeros de trabajo
	13	Relación con el jefe
	27	Relación profesional con compañeros de trabajo
	34	Relación informal con compañeros de trabajo
	45	Igualdad de trato
Conflicto	5	Apoyo en la solución de problemas
	12	Dificultad para trabajar con compañeros
	23	Solución de problemas
	39	Conflicto interpersonal
	47	Obstaculización del trabajo
Compromiso	6	Compromiso laboral
	11	Orgullo del centro de trabajo
	28	Compromiso a trabajar con calidad
	33	Recomendación del centro de trabajo
	40	Sentimiento de brindar servicios de calidad
Liderazgo	7	Liderazgo orientado al logro
	17	Liderazgo Participativo
	24	Liderazgo apoyador
	38	Liderazgo directivo
	43	Existencia de liderazgo
Comunicación	8	Difusión de información necesaria
	18	Libertad de expresión
	29	Comunicación ascendente
	32	Conocimiento de logros
	49	Comunicación informal
Motivación	9	Interés en el puesto de trabajo
	25	Reconocimiento
	30	Interés en las actividades laborales
	42	Realización personal
Formación profesional	10	Igualdad de oportunidades
	20	Desarrollo profesional
	31	Participación en actividades en pro del crecimiento profesional
	41	Actividades laborales y desarrollo profesional
	48	Crecimiento profesional

Anexo 2: Recomendaciones para los Encuestadores

“Yo” como encuestador

Al presentarse en el Departamento, es importante considerar que las personas pueden sentirse amenazados o nerviosos ante la evaluación, considerar que sus respuestas serán usadas en su contra y recibir represalias por parte de sus superiores. Ante estas situaciones el encuestador debe mantener la calma, usar un tono de voz tanto amable como respetuoso y debe aclarar el motivo de su presencia.

Entrada

- Presentarse (dar su nombre y explicar la razón por la cual están ahí)
- Aclarar el motivo de la aplicación del instrumento.
- Agradecer a las personas por su presencia, tiempo y colaboración.
- Entregar los cuestionarios
- Indicar que el tiempo promedio para contestar el cuestionario es de 20 minutos.
- Pedir que contesten a todas las preguntas y que no se detengan tanto tiempo en cada una de ellas.

Hacer hincapié en:

- Que la encuesta es para fines de evaluación del Departamento en general.
- Que las respuestas serán confidenciales.
- Que ningún colaborador o miembro del Departamento tendrá acceso a las encuestas.
- Que sus jefes no podrán conocer sus respuestas y, por ende, no puede existir ningún tipo de represalias o consecuencias.
- Solicitar que contesten con honestidad de tal manera que los resultados que se obtengan puedan reflejar realmente las características del clima laboral del Departamento y así poder implementar estrategias que los beneficien a ellos mismos.

Al finalizar el llenado del cuestionario:

- Pedir que cuando terminen de contestar doblen el cuestionario a la mitad y lo depositen en un contenedor o caja.
- Agradecer nuevamente por su participación y su disposición

Notas del encuestador

Al finalizar la aplicación de la encuesta, favor de hacer anotaciones sobre:

- Tiempo de inicio y término.
- Si las personas se mostraban nerviosas, confundidas, silenciosas, con prisa, etc.
- Qué tipo de dudas surgieron
- Comentarios de las personas

Anexo 3: Captura y Análisis de Datos Cuantitativos
Anexo 4: Captura y Análisis de Datos Cualitativos
Anexo 5: Confiabilidad del Instrumento

Para calcular la confiabilidad del instrumento por medio del coeficiente alfa de Cronbach utilizamos la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

No cuestionario	ASPECTOS QUE AGRADAN	ASPECTOS A MEJORAR	Genero	Edad	Edo. Civil	Nivel Ed
10	Participación, colaboración entre todos, compromiso.	Comunicación, entendimiento.	Femenino	56	Casado	10
11	Relaciones interpersonales, disposición a resolver problemas.	Trato adecuado entre todos, enfrentar y resolver conflictos, comunicación.	Masculino	46	Casado	10
12	Lo que mas me agrada del clima laboral es la buena relación entre los profesores y entre profesores y personal de apoyo y administrativos.	Considero que podría mejorar el clima laboral entre los trabajadores administrativos.	Femenino	44	Divorciado	7
13	El espacio de libertad para organizar mis tareas. Las posibilidades de crecimiento profesional.	El trabajo en equipo. La claridad en las metas y estrategias para alcanzarlas.	Femenino	36	Soltero	10
14	Relación de cercanía y apoyo entre iguales.	Comunicación. Talleres de relaciones interpersonales.	Femenino	40	Casado	9
15	Compañerismo.	Convivencia continua.	Femenino		Casado	10
16	La convivencia con mis compañeros de trabajo, la comunicación constante con ellos y el director.	Mayor comunicación con estudiantes y profesores.	Femenino	66	Viudo	10
17	El contar con un buen jefe que sabe valorar el trabajo de las personas.	Trabajar mucho mas en equipo.	Masculino	43	Casado	4
18	No.	Que algunos trabajadores no crean ser jefes de todos y todo que se tenga respeto.	Masculino			
19	La cercanía personal con las personas con las que estoy en mayor interacción	Más delimitación del trabajo de cada uno y que se comparta la información	Femenino	24	Soltero	8
20	Calidez de los compañeros. Compromiso institucional. Interés por los estudiantes. Ayuda al compañero.	Que todos nos comprometamos con eventos, en algún aspecto, ya que en ocasiones "somos externos"	Femenino	38	Casado	9

K: El número de ítems
S S_i^2 : Sumatoria de las varianzas de los ítems
 S_T^2 : La varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de alfa de Cronbach

Por lo tanto:

K: 50.00
S S_i^2 : 46.61
 S_T^2 : 839.52
 α : 0.96

Anexo 6: Validación del Instrumento

Prueba de hipótesis de medias para muestras independientes

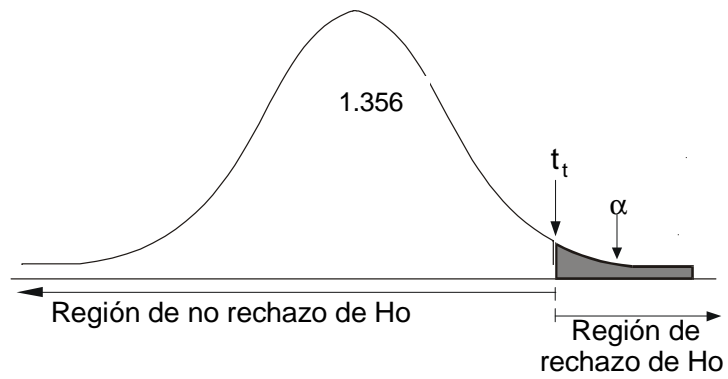
$H_{INV}: \mu_1 > \mu_2$

$H_0: \mu_1 - \mu_2 \leq 0$

$H_i: \mu_1 - \mu_2 > 0$

Ítem	Cuartil 1		Cuartil 4		tc	Decisión con respecto a Ho
	μ	S^2	μ	S^2		
1	4.71	0.49	3.71	1.38	1.81	Se acepta
2	4.71	0.76	3.29	0.76	3.56	Se acepta
3	3.57	0.53	2.86	1.07	1.61	Se acepta
4	4.86	0.38	3.50	1.05	3.23	Se acepta
5	4.57	0.79	3.00	0.58	4.30	Se acepta
6	4.43	0.79	3.17	0.41	3.80	Se acepta
7	4.71	0.49	2.17	1.17	5.37	Se acepta
8	4.14	0.90	3.29	0.49	2.25	Se acepta
9	4.71	0.49	3.86	1.07	1.91	Se acepta
10	3.86	1.21	2.50	0.84	2.43	Se acepta
11	4.86	0.38	4.29	0.95	1.47	Se acepta
12	4.14	0.69	3.00	0.58	3.35	Se acepta
13	5.00	0.00	2.57	1.13	5.69	Se acepta
14	3.67	0.82	2.83	1.17	1.56	Se acepta
15	4.43	0.98	4.33	0.82	0.21	Se rechaza
16	3.00	1.10	1.83	0.98	2.10	Se acepta
17	4.00	0.82	2.00	1.00	4.09	Se acepta
18	4.71	0.49	2.43	0.79	6.49	Se acepta
19	4.86	0.38	4.43	0.79	1.30	Se rechaza
20	4.14	0.90	2.71	1.25	2.46	Se acepta
21	4.14	0.69	2.86	0.69	3.47	Se acepta
22	3.71	0.95	4.00	1.55	-0.42	Se rechaza
23	4.29	0.76	2.67	0.82	3.83	Se acepta
24	5.00	0.00	2.43	1.40	4.86	Se acepta
25	4.29	0.76	2.29	1.11	3.93	Se acepta
26	4.57	0.79	2.86	1.21	3.13	Se acepta
27	4.86	0.38	3.29	0.49	6.69	Se acepta
28	5.00	0.00	4.67	0.52	1.68	Se acepta
29	4.71	0.49	2.83	1.17	3.92	Se acepta
30	5.00	0.00	4.43	0.79	1.91	Se acepta
31	3.86	0.90	2.86	1.68	1.39	Se acepta
32	4.43	0.79	2.43	0.79	4.74	Se acepta
33	4.86	0.38	3.00	0.63	6.69	Se acepta
34	4.71	0.76	3.00	0.63	4.58	Se acepta
35	5.00	0.00	3.86	0.90	3.35	Se acepta
36	5.00	0.00	4.57	0.79	1.44	Se acepta
37	3.29	0.76	2.00	0.89	2.91	Se acepta
38	4.43	0.79	1.86	1.07	5.11	Se acepta
39	3.71	0.95	3.00	0.58	1.68	Se acepta
40	4.43	0.79	3.29	0.95	2.44	Se acepta
41	4.86	0.38	3.71	0.95	2.97	Se acepta
42	4.86	0.38	3.71	1.11	2.59	Se acepta
43	4.71	0.49	1.83	0.98	6.95	Se acepta
44	4.71	0.49	3.43	0.79	3.64	Se acepta
45	4.71	0.49	2.57	1.72	3.16	Se acepta
46	4.71	0.76	2.43	0.79	5.50	Se acepta
47	4.00	0.82	2.86	1.07	2.23	Se acepta
48	4.14	1.07	3.00	1.00	2.05	Se acepta
49	4.29	0.95	2.57	1.40	2.69	Se acepta
50	4.14	1.07	3.00	1.41	1.71	Se acepta

Distribución "t" de student para diferencia de medias



90% de nivel de confianza

g. l. = 12

$\alpha = 0.10$

" t_c " = 1.356

*Los ítems 15, 19 y 22 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula para estos ítems y se eliminan por no pasar la prueba de validez.

Anexo 7: Coeficiente de Correlación de Pearson

		i7	i17	i24	i38	i43	lideraz	i8	i18	i29	i32	i49	comuni	i9	i19	i25	i30	i42	motiva	i10	i20
i7	Pearson						go						cacion						cion		
i17	Pearson	.774**																			
i24	Pearson	.825**	.721**																		
i38	Pearson	.849**	.752**	.752**																	
i43	Pearson	.778**	.619**	.741**	.684**																
liderazgo	Pearson	.942**	.860**	.887**	.905**	.884**															
i8	Pearson	.438'	.213	.430'	.419'	.490'	.410'														
i18	Pearson	.686**	.557**	.781**	.623**	.681**	.756**	.514**													
i29	Pearson	.783**	.722**	.670**	.742**	.580**	.797**	.143	.490'												
i32	Pearson	.666**	.483'	.559**	.634**	.464'	.640**	.274	.584**	.657**											
i49	Pearson	.158	.010	.184	.239	.297	.242	.255	.453'	.241	.305										
comunicacion	Pearson	.737**	.539**	.682**	.726**	.740**	.787**	.530**	.842**	.698**	.760**	.697**									
i9	Pearson	.344	.253	.308	.269	.225	.304	.529**	.500**	.345	.189	.631**	.562**								
i19	Pearson	-.055	.071	-.024	-.136	.105	-.050	.320	.199	.058	.114	.274	.226	.508**							
i25	Pearson	.552**	.502**	.572**	.544**	.627**	.644**	.483'	.604**	.545**	.613**	.369	.722**	.493**	.288						
i30	Pearson	.207	.275	.201	.127	.364	.209	.426'	.260	.311	.161	.434'	.395'	.653**	.631**	.324					
i42	Pearson	.065	.195	.238	.080	.386	.185	.430'	.387'	.109	.109	.302	.358	.424'	.686**	.284	.642**				
motivacion	Pearson	.332	.374	.392'	.288	.473'	.398'	.587**	.555**	.386	.363	.525**	.637**	.791**	.769**	.702**	.796**	.770**			
i10	Pearson	.487'	.374	.356	.364	.257	.447'	.298	.436'	.428'	.606**	.383	.601**	.357	.129	.451'	.133	.134	.344		
i20	Pearson	.385	.384'	.356	.397'	.256	.424'	.251	.407'	.402'	.588**	.357	.549**	.374	.293	.360	.384'	.263	.440'	.537**	
i31	Pearson	.106	.211	.061	.296	-.029	.193	.052	.279	.267	.561**	.271	.408'	.151	.070	.275	.040	.194	.219	.452'	.54
i41	Pearson	.354	.271	.275	.282	.401'	.272	.529**	.198	.331	.443'	.104	.347	.323	.561**	.402'	.647**	.569**	.639**	.173	.3
i48	Pearson	.241	.239	.123	.314	.108	.252	.137	.157	.450'	.523**	.529**	.505**	.426'	.316	.399'	.407'	.302	.483'	.535**	.63
formprofesi	Pearson	.421'	.440'	.342	.481'	.322	.478'	.292	.434'	.488'	.742**	.442'	.673**	.364	.332	.528**	.354	.412'	.546**	.690**	.84
GENERO	Pearson	.122	.172	.080	-.146	-.063	.017	-.313	.099	.256	-.053	-.113	-.070	-.054	.137	-.121	-.023	.071	-.013	.109	-.3
EDAD	Pearson	.153	.147	.168	.327	.287	.212	.125	.155	.227	.295	.584**	.391	.397	.093	.253	.363	.164	.345	.105	.0
EDOCVIL	Pearson	-.292	-.221	-.353	-.169	-.208	-.248	-.177	-.190	-.152	-.193	.470'	-.007	.220	-.053	-.213	.170	-.161	-.049	.097	.1
NIVELEDUCA TI	Pearson	.288	.182	.093	.411'	.382	.351	-.054	.205	.294	.502**	.347	.428'	.073	-.224	.277	.081	-.130	.052	.242	.54
ANTUGTO	Pearson	-.126	.060	.029	.083	.144	.052	.077	.101	-.186	.055	.348	.167	.131	.081	.029	.097	.065	.096	.060	-.0
ANTDEUG	Pearson	-.074	.049	.044	.065	.170	.055	.253	.203	-.254	.103	.357	.230	.226	.217	.120	.155	.141	.215	.068	-.0

Anexo 8: Prueba de hipótesis con “t” Student sobre una Media

Poblacional

$$H_0: \mu \leq \mu_0$$

$$H_1: \mu > \mu_0$$

90% de nivel de confianza

g.l.= 26

"t" de tablas= 1.314

$\alpha = 10$

Ítem	X	Mo	STD	tc	Decisión con respecto a Ho	Interpretación
1	4.11	3.60	0.89	2.98	Se rechaza	4 Casi siempre
16	2.46	2.10	1.06	1.76	Se rechaza	2 Casi nunca
21	3.44	3.20	0.89	1.40	Se rechaza	3 Algunas veces sí, otras no
36	4.56	4.30	0.64	2.11	Se rechaza	4 Casi siempre
44	4.07	3.80	0.83	1.69	Se rechaza	4 Casi siempre
Planeación	3.64	3.40	0.87	1.43	Se rechaza	3 Algunas veces sí, otras no
2	4.07	3.80	0.87	1.61	Se rechaza	4 Casi siempre
26	3.63	3.30	1.01	1.70	Se rechaza	3 Algunas veces sí, otras no

	35	4.37	4.10	0.69	2.03	Se rechaza	4	Casi siempre
	46	3.67	3.30	1.14	1.69	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
Autonomía		3.94	3.70	0.93	1.34	Se rechaza	4	Casi siempre
	3	2.88	2.60	0.99	1.47	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	14	3.08	2.70	1.15	1.72	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	37	2.58	2.30	1.03	1.41	Se rechaza	2	Casi nunca
	50	3.41	3.00	1.39	1.53	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
Remuneración		2.99	2.70	1.14	1.32	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	4	4.31	4.00	0.84	1.92	Se rechaza	4	Casi siempre
	13	4.11	3.80	1.19	1.35	Se rechaza	4	Casi siempre
	27	4.26	4.00	0.76	1.78	Se rechaza	4	Casi siempre
	34	4.08	3.80	0.93	1.56	Se rechaza	4	Casi siempre
	45	3.96	3.60	1.34	1.40	Se rechaza	4	Casi siempre
Relaciones Personales		4.14	3.80	1.01	1.75	Se rechaza	4	Casi siempre
	5	4.00	3.70	0.92	1.69	Se rechaza	4	Casi siempre
	12	3.52	3.20	0.94	1.77	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	23	3.32	3.00	0.90	1.85	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	39	3.27	3.00	0.87	1.61	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	47	3.44	3.10	1.09	1.62	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
Conflicto		3.53	3.20	0.91	1.88	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
	6	3.84	3.60	0.75	1.66	Se rechaza	4	Casi siempre
	11	4.44	4.20	0.75	1.66	Se rechaza	4	Casi siempre
	28	4.73	4.60	0.45	1.50	Se rechaza	5	Siempre
	33	3.96	3.70	0.96	1.41	Se rechaza	4	Casi siempre
	40	3.70	3.40	0.91	1.71	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
Comportamiento Organizacional		4.14	3.90	0.76	1.64	Se rechaza	4	Casi siempre

Ítem	X	Mo	STD	tc	Decisión con respecto a Ho	Interpretación		
7	3.69	3.30	1.19	1.70	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
17	3.04	2.70	1.19	1.48	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
24	3.96	3.60	1.34	1.40	Se rechaza	4	Casi siempre	
38	3.44	3.10	1.31	1.35	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
43	3.50	3.10	1.27	1.64	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
Liderazgo		3.53	3.20	1.26	1.36	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
8	3.81	3.60	0.79	1.38	Se rechaza	4	Casi siempre	
18	3.85	3.40	1.17	2.00	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
29	3.77	3.40	0.99	1.94	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
32	3.37	3.10	1.04	1.35	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
49	3.59	3.20	1.34	1.51	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
Comunicación		3.68	3.40	1.07	1.36	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
9	4.26	4.00	0.86	1.57	Se rechaza	4	Casi siempre	
25	3.30	2.90	1.27	1.64	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
30	4.52	4.30	0.64	1.79	Se rechaza	4	Casi siempre	
42	4.11	3.80	0.97	1.66	Se rechaza	4	Casi siempre	
Motivación		4.05	3.80	0.94	1.38	Se rechaza	4	Casi siempre
10	3.31	3.00	0.93	1.73	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
20	3.30	3.00	1.07	1.46	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	
31	3.44	3.10	1.15	1.54	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no	

41	4.00	3.70	0.83	1.88	Se rechaza	4	Casi siempre
48	3.42	3.10	1.14	1.46	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no
Formación Profesional	3.49	3.20	1.02	1.48	Se rechaza	3	Algunas veces sí, otras no

Anexo 9: Plan de seguimiento

Dimensión	Ítem	Situación actual	Objetivo	Propuesta
Planeación	16	Inconformidad con el cambio en estructura orgánica. Incertidumbre.	Eliminar o reducir la incertidumbre e inconformidades debido al cambio	Revisar el seguimiento del proceso de cambio involucramiento de las partes directivas. Confusión en relación a los jefes, existe incertidumbre la cual se propone mantener una plática con los beneficiarios que ha traído la reforma; interacción para encontrar la forma de mejorar la situación que se hayan sobrecargado o duplicado tareas.
	21	No existe una adecuada distribución de actividades	Lograr una distribución equitativa/justa de actividades	Revisar las actividades que realiza cada empleado con las descripciones de puestos existentes. Incrementan y cambian constantemente razón por la cual se debe verificar que se haga una revisión periódica de las actividades estén actualizadas y exista un control de ellas.
Autonomía	26	Falta de iniciativa para proponer mejoras	Que el personal esté motivado y tenga iniciativa para proponer mejoras	Implementar un programa en el cual se incentiva al personal a proponer mejoras en procesos y áreas de trabajo. Debe reconocer su aportación.
	46	Poca libertad en toma de decisiones	Que el personal tenga mayor libertad para tomar decisiones en lo referente a su trabajo.	En base a la descripción de puestos, determinar actividades en las que se puede dar libertad de decisiones tomando en cuenta el grado de complejidad.
Remuneración	3	Sentimiento de no ser remunerado justamente. El pago que reciben no satisface sus necesidades. No se paga en relación al esfuerzo y horas laboradas.	Que el personal adquiera mayor conciencia de las prestaciones que recibe así como la habilidad de administrar los recursos económicos.	Programar pláticas con los empleados en las que se les brinde información acerca de las prestaciones laborales de la Universidad de Guanajuato ya que existe un desconocimiento por parte de los trabajadores de la UG y no es muy transparente las modificaciones. Revisar conjuntamente con los departamentos actividades. Programar un curso para que adquieran la habilidad de administrar sus finanzas.
	14			
	37			
	50			
Dimensión	Ítem	Situación actual	Objetivo	Propuesta
Conflicto	12	Existe dificultad para trabajar con algunos compañeros. Hay personas que obstaculizan el trabajo de los demás	Que el personal adquiera la habilidad para relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo	Programar curso para adquirir habilidades de trabajo en equipo
	47			
	23	Los problemas no son resueltos de manera oportuna	Que el personal adquiera la habilidad para solucionar problemas de manera efectiva	Programar curso de solución efectiva de problemas de conflicto

	39	Existe conflicto interpersonal	Que el personal adquiera la habilidad para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo	Programar curso de técnicas para mejorar relaciones interpersonales, "Grupos T o sensitivity training"
Compromiso Org.	40	Sentimiento de no brindar servicios de calidad	Que el personal tenga la habilidad y disposición para brindar un servicio de calidad	Programar curso de mejora en atención al cliente
Comunicación	18	Poca libertad de expresión	Que exista mayor libertad de expresión	Programar curso de comunicación asertiva y efectiva para el intercambio de información, con sugerencias y/o comentarios
	29	Poca comunicación con los superiores	Incrementar y mejorar la comunicación jefe/subordinado	Mayor acercamiento de superiores con subordinados para que se intercambie información que sirva para mejorar el desempeño de trabajo.
	49	La comunicación informal causa conflictos en el trabajo	Disminuir los conflictos causados por la comunicación informal	Programar curso de comunicación efectiva para aprender a comunicarse y mejorar relaciones interpersonales
Dimensión	Ítem	Situación actual	Objetivo	Propuesta
Comunicación	32	El personal tienen poco conocimiento de los logros del Departamento	Que el personal esté enterado de los logros alcanzados en el Departamento	Implementar un plan para la difusión interna de los logros que se den a conocer los logros alcanzados en el departamento y por persona. Utilizarlo también para conocer los cursos que se llevarán a cabo, hacer sugerencias. Se puede utilizar una página interna de manera impresa en lugares a la vista de todos
Motivación	25	El personal no recibe el reconocimiento que merece	Personal altamente motivado debido al reconocimiento de su trabajo	Establecer un programa en el cual se reconozca al personal cuando alcancen una meta o realicen una mejora. El reconocimiento puede llevarse a cabo por escrito, un mínimo de planificación y esfuerzo. Puede ser verbal, un correo electrónico o un agradecimiento. Lo importante es volverlo un hábito y que el reconocimiento sea de manera oportuna.
Formación profesional	10	No hay igualdad de oportunidades de participar en actividades para el desarrollo y crecimiento profesional de las personas	Elaboración de un plan de capacitación que involucre a todo el personal y permita su desarrollo y crecimiento profesional	Investigar la existencia y efectividad del programa de capacitación. Realizar un plan interno de capacitación que involucre a todas las partes, tomando en cuenta las necesidades requeridas para cada puesto de trabajo. Hacer reuniones con los jefes para conocer las habilidades que necesitan adquirir sus subordinados. Hacer mayor promoción
	20			
	31			
	48			