



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

“Una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de una Universidad Tecnológica¹”

Autores: M.A. Joaquín Hurtado Gorostieta
Dr. Marco Antonio Petriz Mayen
Dr. César Barona Ríos

Temática: Administración educativa para el aprendizaje

Correo electrónico: marcopetriz@gmail.com

¹ Investigación realizada durante la estancia de investigación en el periodo comprendido de 2009 - 2010.

RESUMEN

La investigación realizada fue de tipo correlacional y tuvo como propósito determinar la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Para lograr tal fin al inicio del estudio se realizó una recopilación teórica de los factores clave que se relacionan con el clima organizacional, lo que permitió a los investigadores conformar un instrumento para valorar dicha variable. La población objeto de estudio integró al personal directivo, docente, administrativo y de servicios de la Universidad Tecnológica de la Región Norte del estado de Guerrero (UTRNG). Los resultados obtenidos permiten concluir que el instrumento es válido y confiable; asimismo, se encontró que el personal de la Institución muestra satisfacción con su trabajo.

Palabras clave: Clima Organizacional; evaluación de instituciones educativas, ambiente laboral, instrumento de medición de clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La UTRNG inició actividades en el año 2003, dando cobertura a todos aquellos egresados del bachillerato, que por sus limitaciones económicas no pueden emigrar a otras universidades y prefieren estudiar una carrera como Técnico Superior Universitario en cualquiera de las cuatro especialidades que se ofertan: Tecnologías de la información y comunicación, Mecánica, Procesos de producción, Procesos de producción área textil.

La planta docente se integró en su mayoría por profesionistas jóvenes a través de examen de ingreso como lo establece el Reglamento Interno de Promoción y Permanencia Académica (RIPPA). Algunos de los profesores estudiaron un posgrado acorde a su perfil profesional (perfil deseable), lo que se traduce actualmente en una fortaleza para la Universidad.

En cuanto al personal administrativo y de servicios, de acuerdo a los registros del Departamento de Recursos Humanos, éstos en su mayoría ingresaron sin presentar examen de conocimientos, psicométrico o psicológico que permitiera detectar sus habilidades, destrezas y conocimientos, para así cumplir con el perfil de la función encomendada.

La administración del periodo 2004-2008, generó una administración centralizada del poder y con delegación de autoridad para la toma de decisiones en los niveles inferiores, lo que provocó procesos y procedimientos tardados, una estructura organizacional mal definida, inseguridad y temor entre los trabajadores, lo cual impidió el cumplimiento de los programas establecidos por autoridades federales, estatales y la propia Universidad.

Ante esta situación los trabajadores, al nicio del año 2008, exigieron la salida del rector en turno, seguridad social para ellos y sus familiares y la firma de un contrato colectivo, que se traducía en, aproximadamente, un tercio del presupuesto otorgado a la Universidad, situación que era imposible solventar. Lo anterior provocó una mala imagen ante la sociedad del municipio de Iguala, Guerrero, por lo que la Universidad se convirtió en una de las últimas opciones para los egresados del bachillerato, traduciéndose esto en una bajo ingreso de estudiantes, tasas más altas de deserción escolar y menor titulación.

A través de una convocatoria abierta emitida por la Secretaría de Educación en Guerrero, en el mes de octubre de 2008, fue designado el nuevo Rector de la Universidad por el Gobernador Constitucional del Estado de Guerrero. Este rector pronto se centró en actividades

como crear un programa de capacitación encaminado a mejorar las relaciones humanas en el trabajo, mejora de la comunicación y un trato cordial con los trabajadores.

Asimismo, en la Universidad se buscó establecer, implementar y mantener El Sistema de Administración de la Calidad (SAC), para mejorar continuamente la eficacia de la Institución de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001-2008, en el desarrollo y provisión del Proceso Educativo, el Proceso de Gestión de Recursos y el proceso de Educación Continua y Tecnológicos con base en las disposiciones recibidas de la Coordinación de Universidades Tecnológicas y a las necesidades propias de las áreas, como se puede ver en la figura No 1.

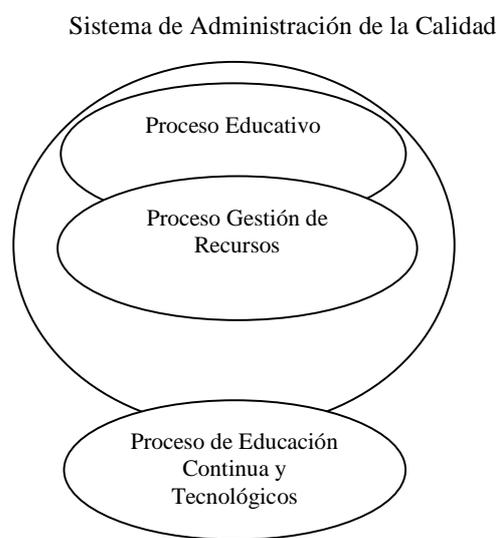


Figura No.1 Procesos Certificados de la UTRNG, bajo la Norma ISO 9001-2008.

Fuente: Sistema de Administración de la Calidad.

PROBLEMA

En el Manual de la Calidad se encuentra el Instructivo de Evaluación del Ambiente de Trabajo, que consta de dos hojas, en la primera de ellas se muestra el control de emisión y revisión y en la segunda se describe la periodicidad de la aplicación de la encuesta que es de dos veces por año, indicando que su aplicación debe ser a todo el personal y se debe contabilizar y graficar de acuerdo a los resultados, entregar por medio de oficio los resultados a las áreas correspondientes, para tomar las medidas necesarias, e informar al Comité de Calidad para su conocimiento.

Al revisar el cuestionario de evaluación del ambiente de trabajo se detectaron las siguientes inconsistencias:

- Solamente contiene 16 preguntas, las cuales no son suficientes y precisas para evaluar todos los aspectos del problema.
- Las respuestas son cerradas (si y no), sin dar opción al trabajador sobre su opinión real sobre los cuestionamientos.
- Las preguntas están enfocadas principalmente para evaluar a la parte directiva.
- En menor medida evalúa lo referente a las circunstancias y ambiente de trabajo de las personas involucradas.

Con los datos anteriores los investigadores formularon el planteamiento del problema de la siguiente forma:

¿Cómo elaborar un instrumento con los elementos claves que posibiliten la evaluación certera y adecuada del clima organizacional de la Institución?

OBJETIVOS:

- Estructurar un marco teórico que posibilite detectar los factores clave que inciden en el Clima Organizacional de una Institución de Educación Superior.
- Elaborar un instrumento que valore el Clima Organizacional de la Institución de Educación Superior.

MARCO TEÓRICO

Concepto de Clima Organizacional

El término clima deriva de la meteorología, pero al referirse a las organizaciones traslada una serie de rasgos atmosféricos, como la lluvia, la temperatura o el viento; que mantienen irregularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región. El clima organizacional se puede entender como un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales, este concepto se ha trasladado a la esfera social y como resultado las condiciones psicológicas que prevalecen en una región. Los contenidos del concepto meteorológico se han convertido en símbolo y expresión de las condiciones que prevalecen el entorno social, lo que permite darle un sentido a tales condiciones.

La organización ha transformado el interés de la psicología social por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro interés más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales.

En la psicología social aplicada al estudio de las organizaciones laborales existen conceptos confusos y ambiguos, ello se debe a la naturaleza y complejidad de los factores existentes en los grupos humanos y su devenir. Con el fin de precisar tales factores, en este estudio, se recurrió a un sistema de objetivación del clima de trabajo, que se presenta a continuación.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin en función de la persona implicada y de su entorno:

$$C=f(P \times E)$$

Principales definiciones de Clima Organizacional:

Forehan y Gilmer (1964) al definir al clima organizacional estudiaron las características de las instituciones a través de la valoración de percepciones, suponiendo que dominan los factores situacionales u organizacionales.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), intentaron clasificar los aspectos relevantes en la definición de clima, pero ante la dificultad de la tarea llegaron a cuestionarse el valor y la utilidad del concepto y su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional.

Asimismo, es importante resaltar las Aportaciones de James (1996) de los esquemas cognitivos, donde personas y situaciones interactúan. Para que el lector se de cuenta de la complejidad que reviste la definición del constructo en cuestión en el cuadro No. 1 se presentan una cronología de las acepciones del concepto clima organizacional:

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forenhand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales: (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado. Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experiencia por sus ocupantes, b) influyen en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1969	Friendlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1970	Cambell, Dunnette, Lawer y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la Campbell et al.(1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que pueden inducirse de modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado Psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de un significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o de carácter de un sistema organizacional.

1976	Pyne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de la percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continua haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidad) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto a la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Cuadro No. 1 Definiciones de Clima Organizacional desde 1964 a 1990.
Fuente: Libro: Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción Laboral

Las aportaciones de Rousseau (1988) sirven de base para intentar descubrir, cómo se ha ido desarrollando y formando el constructo clima organizacional, en un proceso de incluye la siguiente dinámica:

- Resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los

factores organizacionales o situacionales.

- Incluyendo las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales.
- Hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

El concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento, la Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

Escuela de la Gestalt.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes, relacionando dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comparten en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal forma, que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tienen otra opción. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como una regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, las escuelas anteriormente descritas poseen un elemento en común, que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de sus medios de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable en el mundo que los rodea.

Si un trabajador de una organización percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él un clima tal requiere de actos defensivos. Por tanto los trabajadores, en conclusión, tienen la posibilidad de dos actitudes: o se asimilen a los objetivos de la organización y participan en sus fines, tareas y expectativas o simplemente conciben su trabajo como algo que no pertenece a ellos y hay que desarrollarlo de forma que no afecte a los intereses personales, pero también sin contemplar los objetivos originales de la organización.

En el cuadro siguiente se muestra la diferencia entre los conceptos “estructura y proceso organizacional”, mismos que sirven para identificar los elementos que debe abarcar el clima organizacional.

	Estructura Organizacional	Proceso Organizacional
1	Envergadura del control	Liderazgo
2	Dimensión y tamaño de la organización	Comunicación
3	Número de los niveles jerárquicos	Control
4	Configuración jerárquica de puestos	Gestión de conflictos
5	La relación de un departamento sobre en número de unidades.	Coordinación
6	Especialización de funciones	Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7	Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	Especialización de funciones
8	Normalización de los procedimientos organizacionales	Estatus, papel y relaciones
9	Aspecto formal de los procedimientos organizacionales	Mecanismos de socialización de los empleados
10	Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	El grado de autonomía de los empleados

Cuadro No. 2 Correspondencia entre estructura organizacional y proceso organizacional.

Fuente: Los investigadores.

De esta forma el vocablo “estructura organizacional” corresponde a los aspectos de la organización de los componentes de una organización, mientras que el “proceso organizacional” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

En forma global, 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, de esta manera adquiere

importancia 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.
- Además le sirve para que la organización cumpla con los objetivos. Por último también sirve para corregir las desviaciones y las dificultades a las que se enfrenta la organización o enrarezcan el clima. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan.

De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera que pueda administrar lo más eficaz posible su organización.

En cuanto al clima organizacional en la Universidad, éste debería considerar la percepción de los empleados, el liderazgo de los directivos, de la estructura organizacional, el medio ambiente que los rodea y los conflictos internos que afectan al clima.

Tomando como referencia los cuestionarios aplicados en varias organizaciones públicas y privadas establecidas en el país, permitió a los investigadores recolectar información referente al clima organizacional y sus resultados en el ambiente laboral del personal de las mismas organizaciones, mismas que en sus instrumento de medición fue contestado sin ser influenciados por la presencia de su jefe inmediato, quienes colaboraron para que esta encuesta refleje la realidad del clima organizacional en cada una de las áreas y en su conjunto.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral es un instrumento importante que permite recolectar información en todos los niveles de la estructura orgánica, este instrumento puede ser aplicado a otras organizaciones pequeñas, medianas, tanto en la iniciativa privada, como en sector público, únicamente se tendrá que adecuar a la organización de que se trate.

Abraham H. Maslow (1954) establece que las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de niveles jerárquicos. Los supuestos básicos que subyacen en estas jerarquías son los siguientes:

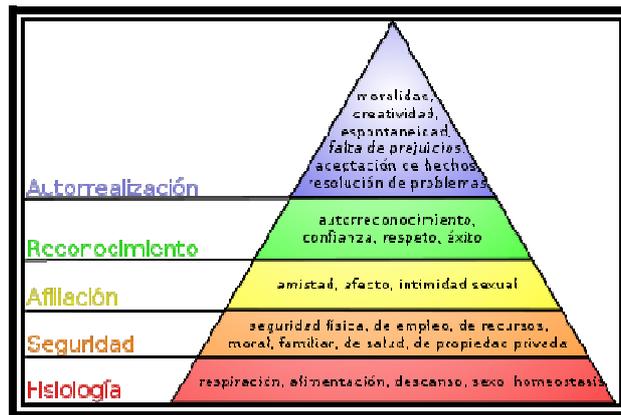
- Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye su potencial para motivar. Sin embargo, cuando se satisface una necesidad, otra surge de manera gradual para ocupar el

lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.

- La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia, esa necesidad será dominante hasta que quede satisfecha.
- En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos. Este modelo dice que una persona tiene cinco clases de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización, como a continuación se muestran describen.
 - a. **Necesidades fisiológicas.**- Son las necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
 - b. **Necesidades de seguridad.**- Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidades de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.
 - c. **Necesidades de amor y el sentido de pertenencia.**- Son las necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
 - d. **Necesidades de estima.**- La satisfacción de la necesidad de auto-estima da lugar a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Son factores internos de auto-estima el respeto propio, autonomía y logros. Son factores externos de estimación, el estatus de reconocimiento y atención.
 - e. **Necesidades de auto-realización.**- Es la necesidad del crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la auto-satisfacción; el impulso para llegar a ser lo que es capaz de ser. El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse.

El modelo de las jerarquías de las necesidades de Maslow, según Hellriegel (2009) sugiere las clases de conductas que ayudarán a satisfacer distintas necesidades. Las tres categorías básicas de necesidades (fisiológicas, de seguridad y sociales) también se conocen

como necesidades de deficiencia. Según Maslow, mientras estas necesidades no estén satisfechas, un individuo no se podrá convertir en una persona sana, en términos físicos ni psicológicos. En contraste las necesidades de estima y autorrealización se conocen como necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades ayuda a las personas a crecer y a desarrollarse como ser humano.



Cuadro No. 3 Pirámide de necesidades de Maslow Autor: Abraham H. Maslow.

House y Wigdor (1967) señalan que Herzberg formula la teoría bifactorial sobre la satisfacción laboral en el trabajo. Los objetivos de sus investigaciones eran, por una parte, determinar y aislar cuáles eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, pretendían también analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

La teoría bifactorial se encuentra estrechamente ligada con el modelo de jerarquía de Maslow donde aparece un modelo de satisfacción en el trabajo a la que se le denomina teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación. Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral, esta teoría abarca no sólo aspectos relacionales y sociales del trabajo, sino también el contenido del mismo, en este aspecto reconsidera la tarea, sus características, especialidades y analiza al mismo tiempo la estructura organizacional. Es un enfoque integrado donde se analizan el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas y la tecnología (Chiang, Núñez, 2010).

MÉTODO

Muestra: El personal de la Universidad Tecnológica está integrado por: directivos, docentes, administrativos y de servicios, que en conjunto integran la plantilla de personal y que suman 150 personas, registrados en el Departamento de recursos humanos hasta el mes de agosto del año 2010, quienes fueron objeto de la presente investigación como puede advertirse en el cuadro No. 4 quienes fueron objeto de la presente investigación.

Categoría	Denominación
Directivo	Rector, Directores de Área, Jefes de Departamento y Oficina.
Personal Docente	Profesores de Tiempo Completo (PTC) Profesor de Asignatura (PA)
Personal Administrativo	Secretaria de Rector, Secretaria de Director, analistas, cajeras, enfermeras, auxiliar de contabilidad, abogado, etc.
Personal de Servicios	Intendentes, Jardineros y Vigilantes

Cuadro No. 4 Categoría y denominación de puestos.

Fuente: realizado por los investigadores con los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos.

Cada cuatrimestre al personal docente se le asignan materias acordes a su perfil profesional, dependiendo de la(s) licenciatura(s) a que está(n) inscrito(s). Por otro lado el personal administrativo permanece en el mismo puesto asignado, algunos continúan desde la creación de la Universidad, septiembre 2003, realizando las mismas funciones rutinarias. En cuanto el personal de servicios realiza sus mismas funciones en lugares diferentes y con diferentes herramientas.

En esta investigación se censo a todos los trabajadores que se encontraban disponibles y que aceptaron responder al instrumento para evaluar el clima organizacional.

Instrumento

La estructura del instrumento involucra lo que se denomina clima organizacional, éste se identifica como un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización, el cual integra las dimensiones: organización, relación con superiores, sueldos y prestaciones, actividades administrativas, comunicación y coordinación, implicación en la mejora, capacitación y desarrollo, dedicación, motivación y reconocimiento, como puede advertirse en el cuadro No. 5.

Variables	Dimensiones	Siglas
Clima Organizacional	1. Organización	O
	2. Relación con superiores	RS
	3. Relación con compañeros	RC
	4. Sueldos y prestaciones	SP
	5. Actividades Administrativas	AA
	6. Comunicación y coordinación	CC
	7. Implicación en la mejora	IM
	8. Capacitación y desarrollo	CD
	9. Dedicación	D
	10. Motivación y reconocimiento.	MR

Cuadro No. 5 Estructura de cuestionario de mejor clima organizacional.
Fuente: los investigadores.

Las variables que integran el Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL), se evalúan a través de percepciones de conductas mostradas y sus efectos en el desempeño de los trabajadores de la Universidad.

Para este cuestionario se utiliza una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de reactivos, que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes. De esta manera se pide al personal, elegir una de las cuatro opciones de la escala: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por la amplitud de los apartados que conforman el instrumento se presentan en el Anexo No. 1.

RESULTADOS

A continuación se presentan por apartados los resultados obtenidos después de aplicar a los trabajadores de la Universidad el instrumento.

Actividades Administrativas. En el gráfico No. 1 se observa que el 72% de los trabajadores indican que las actividades tienen un desempeño pobre. Esta tendencia se puede explicar debido a que el proceso administrativo es burocrático o tardado desde la percepción del trabajador.



Gráfico No. 1 Dimensión actividades administrativas

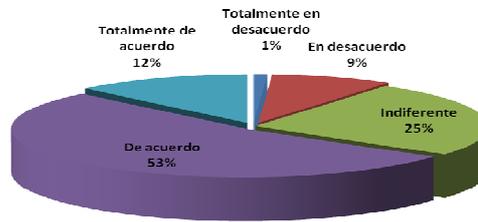
Comunicación y Coordinación: En este apartado se observa, en el gráfico No. 2, que el 74% considera inadecuada la forma de comunicar y coordinar los trabajos en la Universidad. Este porcentaje refleja la insuficiente comunicación y coordinación de los trabajos entre el personal y la parte directiva.



Gráfica No. 2 Dimensión comunicación y coordinación

Infraestructura y equipos de trabajo: Esta dimensión muestra, en el gráfico No. 3, que el 75% de los trabajadores, consideran que la Universidad cuenta con una buena infraestructura y equipos de trabajo como que las oficinas están equipadas con clima artificial, edificio de docencia de dos niveles, aulas didácticas para 25 alumnos, talleres y laboratorios equipados con tecnología actual y aire acondicionado.

Infraestructura y recursos de trabajo



Gráfica No. 3 Infraestructura y recursos de trabajo

Implicación en la Mejora: En esta dimensión los trabajadores en un 54% evaluaron que están en desacuerdo, ya que los trabajadores perciben que las evaluaciones académicas, auditorías administrativas y financieras no posibilita una mejoría para la administración de la Institución.

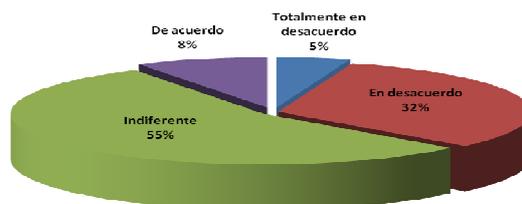
Implicación en la mejora



Gráfica No. 4 Implicación en la mejora

Capacitación y Desarrollo: Esta dimensión fue evaluada por los trabajadores negativamente con el 87%, como puede observarse en el gráfico No. 5, esta tendencia obedece posiblemente a que el Departamento de Recursos Humanos no ha estructurado un programa anual de capacitación, ni de crecimiento, la ausencia de estos elementos básicos para las organizaciones, repercute en la insatisfacción laboral y en el desempeño.

Capacitación y Desarrollo



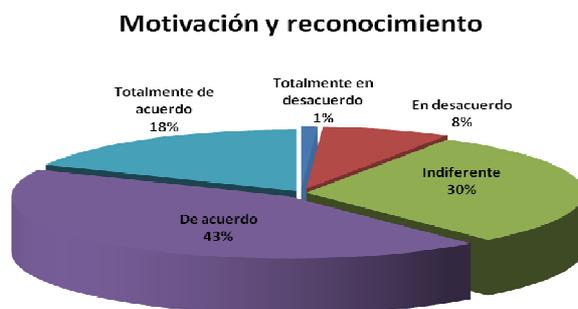
Gráfica No. 5 Dimensión capacitación y desarrollo

Dimensión dedicación. Este factor fue valorado de forma positiva por el 88% de los trabajadores, gráfico No. 6, este porcentaje refleja que la mayoría de ellos conocen las funciones que deben realizar de acuerdo a la categoría y puesto que desempeñan, los objetivos y metas para cada área de trabajo.



Gráfica No. 6 Dimensión dedicación

Motivación y reconocimiento: En esta dimensión el personal de la Universidad manifestó estar de acuerdo con un total de 61%, es posible que esto se deba por el reconocimiento por cinco años de trabajo y su correspondiente bono económico recibido, la motivación se atribuya a la recertificación, la transición de la Norma ISO 9001-2001 a la ISO 9001-2008, a la obtención del nivel 1 de los CIESS y a la oferta de programas de buena calidad.



Gráfica No. 7 Dimensión motivación y reconocimiento

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cuadro No. 6 tiene por objeto que el lector intérprete de una manera sencilla y clara los resultados obtenidos en el conjunto de las dimensiones derivadas de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral, el que se muestran los porcentajes obtenidos, su tendencia

positiva o negativa, como producto de la percepción de los trabajadores para determinar el clima organizacional de la Universidad.

Dimensión	%	Tendencia	Recomendación para cada dimensión
Capacitación y Desarrollo	87	Negativa	Que el Departamento de Recursos Humanos, diseñe una encuesta para detectar las necesidades de capacitación (DNC), diferente a la declarada en el Manual de Administración de la Calidad
Sueldos y Prestaciones	74	Negativa	Que el Departamento de Recursos Humanos verifique que el puesto desempeñado por el trabajador, corresponda al que figura en la nómina de pago.
Comunicación y Coordinación	74	Negativa	Utilizar el proceso de comunicación declarado en el Manual de Administración de la Calidad (MAC), para que ésta sea más fluida.
Actividades Administrativas	72	Negativa	El Director de administración y finanzas conjuntamente con el Comité de Calidad revise los procesos para detectar aquellos que deben ser revisados y modificados.
Relaciones con Compañeros	67	Negativa	Contemplar en el programa general de capacitación, cursos de relaciones humanas, trabajo en equipo, motivacionales entre otros, con la finalidad de mejorar las relaciones entre la plantilla de personal.
Implicación en la Mejora	54	Negativa	El Departamento de recursos humanos elabore un programa de mejora continua a corto, mediano y largo plazo, que permita a los trabajadores participar en la promoción o ascenso del escalafón.
Relación con Superiores	51	Negativa	El Rector de la Universidad promueva entre el personal directivo cursos de capacitación, diplomados y especializaciones que contemplen: trabajo en equipo, habilidades directivas, relaciones humanas, comunicación asertiva, escucha eficaz, entre otros, enfocados a educación.
Dedicación	87	Positiva	La Dirección de Administración y Finanzas y el Departamento de Recursos Humanos, continúen con programas, reuniones, revistas, trípticos y volantes, en donde el trabajador se identifique con su trabajo y la organización.
Motivación y Reconocimiento	61	Positiva	Que el Departamento de Recursos Humanos, diseñe un programa de incentivos para todos los niveles de gestión, con la finalidad de reconocer a los trabajadores que se distinguen por su esfuerzo extraordinario en el desarrollo de sus funciones.
Organización	61	Positiva	El Rector, directores de áreas, directores de carrera, jefes de departamento y de oficina, elaboren indicadores de cumplimiento para cada puesto de la organización o utilizar los ya descritos en la Norma ISO 9001-2008 y en la evaluación por los CIEES.

Cuadro No. 6 Dimensiones con tendencia positiva o negativa.

Modelo Propuesto

Este modelo se basa en que el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza todos los medios posibles, como el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo

en constantes cambios. Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización, se facilita más si conocemos la interdependencia de las variables en juego.

El cambio se debe basar en la organización total y no solamente en los individuos que forman parte de ésta. El responsable de conducir este cambio, no debe centrar su acción en un componente particular de la organización; sino que debe analizar o modificar otros componentes que incidan en la estructura, para generar un cambio profundo y durable en el clima.

En relación a la modificación del clima, la eficacia será mayor si se implican simultáneamente todos los componentes humanos: dirección, profesores, administrativos generales. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la dirección y los empleados, deben modificar su forma de ver y actuar. El modelo propuesto postula un acercamiento global de cambio que comprende cinco fases:

Fase I. Es necesario que los actores tengan conocimiento de los posibles cambios. Buscar a alguien que pueda resolver un problema cuando la situación se torna insostenible. Se deben proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes, tanto administradores como empleados y concientizarlos de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se impulsan cambios, mejoras o reajustes a niveles de estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando debe empezar su aplicación, además pensar en los cambios de actitudes de ambas partes, directivas y subordinados.

Fase III. En esta etapa, ambas partes deben aprender los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es necesaria una etapa evaluativa para verificar sí el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones en las tres primeras Fases. Esta etapa debe de ir de acuerdo a los objetivos de cambio planteados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y el proceso. Si es necesario, hacer los ajustes correspondientes después de la evaluación.

Fase V. En esta etapa es cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza de la misma organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Por último, se debe recordar que todo cambio al clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según las prioridades establecidas. En un sistema los actores deben primero, tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario una cierta madurez frente a la situación que se vive. También es posible que el administrador se enfrente a dimensiones del clima sobre las cuales no tenga ningún control.

Limitaciones del estudio

Este estudio se refiere al personal de esta Universidad, la aplicación del instrumento aquí elaborado a otra Institución de Educación Superior tendría que realizar cambios que se relacionen con la cultura organizacional. Cualquier aplicación debe de tomar en cuenta que las circunstancias cambian drásticamente de un lugar a otro, por lo que habrá que tener en cuenta todas las variables para realizar cualquier aplicación. Incluso una nueva aplicación en el mismo lugar, debe considerar que es necesario realizar una nueva evaluación integral para conocer las nuevas circunstancias y sus condicionantes.

OBRAS CONSULTADAS

- BERNAL TORRES, CESAR AUGUSTO. (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Pearson Educación. Colombia.
- BRUNET, LUC. (2009) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., III, WEICK, K.E. (1970) Managerial behaviour, performance, and effectiveness. McGraw-Hill. New York.
- CHIANG VEGA, MARGARITA. MARTÍN RODRIGO, M^a JOSÉ. NÚÑEZ PARTIDO, ANTONIO. (2010) Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Editorial Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- DUNNING DONNA, (2006) Capacitación, dirección y asesoramiento en el trabajo. Editorial Compañía Editores Continental. México.
- ESPINO NAVARRO, ALEJANDRO. (2008) Dirección por Principios. Edit. Empresa Activa. México.
- FOREHAND, G., GILMER, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. Psychological Bulletin, 62. EUA

- HARVARD Business Review, (2004) La motivación de personas. Editorial Deusto. España.
- HELLRIEGEL, DON, SLOCUM JR, (2009) Comportamiento Organizacional. 12ª Edición. Editorial Cengage Learning. México.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS y BAPTISTA LUCIO, PILAR.(2006). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México.
- HOUSE, T. J. y WIGDOR, L. A. (1967): Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 4. EUA
- JAMES, L. R., McINTYRE, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. EUA
- LIKER, JEFFREY K, MEIER DAVID P. (2008) El talent Toyota. Editorial Mc Graw Hill. México.
- MALONE, SAMUEL A. (2003) Las Habilidades Directivas Clave. Editorial Deusto. España.
- MASLOW, Abraham H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50. EUA
- MASLOW, Abraham H. (1954): *Motivation and personality*. Harper & Row. New York.
- REZA TROSINO, JESÚS CARLOS (2006) Nuevo Diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Editorial Panorama. México.
- ROJAS SORIANO, RAÚL.(2005) Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª. Edición. Editorial. Plaza y Valdés. México.
- ROUSSEAU, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 137-158. London: John Wiley & Sons.

Consulta de páginas de internet

Coordinación general de universidades tecnológicas. Recuperado el 8 de mayo de 2012, de <http://cgut.sep.gob.mx/>

ANEXO 1

Información de carácter general. La primera parte del instrumento está diseñada para que el trabajador proporcione datos, que permitan a los investigadores ubicar al trabajador por su categoría laboral, su preparación profesional, edad, sexo y su antigüedad en la Institución, como puede observarse en el cuadro No. 7.

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

Marque con una X aquella respuesta que crea conveniente.

1.- Sexo	2.- Grado Académico	3.-Edad
<input type="checkbox"/> 1.- Masculino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1.- Técnico	<input type="checkbox"/> 1.- 25 años
<input type="checkbox"/> 2.- Femenino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2.- Licenciatura	<input type="checkbox"/> 2.- 26 a 35 años
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3.- Maestría	<input type="checkbox"/> 3.- 36 a 45 años
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4.- Doctorado	<input type="checkbox"/> 4.- 46 a 55 años
		<input type="checkbox"/> 5.- 56 años o más

4.- Antigüedad en la Organización.	5.- ¿Tienes colaboradores a tu cargo que dependen directamente de ti?
<input type="checkbox"/> 1.- Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> 1.- Sí <input type="checkbox"/> 2.- No
<input type="checkbox"/> 2.- 1 a 2 años	
<input type="checkbox"/> 3.- 3 a 4 años	
<input type="checkbox"/> 4.- Más de 5 años	

6.- Condición Laboral	
<input type="checkbox"/>	1.- Director de Carrera
<input type="checkbox"/>	2.- Profesor Tiempo completo
<input type="checkbox"/>	3.- Profesor de asignatura
<input type="checkbox"/>	4.- Administrativo/administrativa
<input type="checkbox"/>	5.- Servicios

Cuadro No. 7 Información de carácter general. Fuente: los investigadores.

Dimensión Organizacional. El término organización implica que el individuo, el equipo y el departamento tienen una estructura determinada. Los individuos tienen roles que les han sido asignados, procedimientos establecidos para desempeñar el trabajo, formas consistentes para obtener la información que necesitan. Por lo general, cuanto más mecánica sea la organización, tanto más numerosos son los niveles por los que debe pasar una idea, y mientras más adaptables y flexibles pueden reducir la resistencia al cambio que crean las estructuras organizacionales rígidas.

Una organización que practica la formalidad de reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura estandarizada que redundará en su eficiencia y estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Los directivos consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Los empleados tienen definidas con claridad en manuales: las tareas, las responsabilidades y la autoridad. Estas características son las que se pretendieron incluir en este apartado del Instrumento ver el cuadro No. 8

Marque con una X aquella respuesta que crea conveniente.

	<i>Organización</i>	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mis funciones están claramente definidas.				
2	Estoy satisfecho con las funciones que desempeño.				
3	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias				
4	Los objetivos y metas de la Universidad; así como los resultados obtenidos son conocidos únicamente por los directivos.				
5	Me identifico plenamente con la Universidad.				
6	La burocracia y la pesadez en la Universidad obstruyen el desarrollo de los trabajos.				

Cuadro No. 8 Dimensión organizacional. Fuente: los investigadores

Dimensión relación con superiores. Una de las formas más efectivas de ver las diferencias es evaluar el tipo de personalidad innata de una persona, con lo cual podrá adaptar planes de desarrollo para maximizar la efectividad. El tipo de personalidad también muestra cómo prefieren las personas orientarse y tratar el mundo a su alrededor.

Esta dimensión se puede observar en el cuadro No. 9, los trabajadores de la Universidad evalúan las relaciones humanas y la forma que cada uno la aplica para interrelacionarse con el resto de los integrantes de la organización, se trata de visualizar si los directivos se esmeran en la mejora del trato humano con sus subordinados o existe conflicto que no permite que esta relación humana se desarrolle de manera normal y como consecuencia disminuya su desempeño laboral.

	<i>Relación con superiores</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Los directivos fomentan el desarrollo humano (cursos, talleres, conferencias, diplomados, actualización académica, etc.) del personal a su cargo.					
8	Antes de dar una instrucción los directivos consideran tu opinión en las diversas actividades.					
9	Considera que los directivos son generadores del cambio en la Universidad.					
10	Los directivos fomentan las relaciones interdepartamentales.					
11	Los directivos fomentan el trabajo en equipo para mejorar la productividad.					
12	Los directivos muestran interés en escuchar tu opinión.					

Cuadro No.9 Dimensión relación con superiores. Fuente: los investigadores

Dimensión relación con compañeros. Todo individuo hace supuestos que influyen en su conducta hacia otras personas con las que trabaja. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende qué cosas le afectan en su comportamiento propio. Los factores internos y los externos dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo²; Este factor pretende que los trabajadores de la Institución evalúen la relación con sus compañeros de trabajo, la rivalidad existente por ocupar un determinado puesto de trabajo, fomenta la competencia y la rivalidad. Es necesario fomentar la colaboración y la unión para lograr los fines de la organización. Esto se puede fomentar propiciando la colaboración y buscando que los méritos de todos se dirijan hacia el mejoramiento de los fines comunitarios así como la adaptación de los empleados a los cambios que requiere la organización, ver cuadro No.10

² Ejemplos de factores internos son: la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. En tanto de los externos son el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los directivos, la cultura de la organización y el diseño de ésta.

	<i>Relación con compañeros</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Cuando necesitas ayuda, es fácil encontrar voluntarios.					
14	Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras.					
15	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren.					
16	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.					
17	Existen rivalidades personales muy fuertes.					
18	Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno.					
19	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.					

Cuadro No. 11 Dimensión relación con compañeros. Fuente: los investigadores

Dimensión sueldos y prestaciones. El valor del dinero se deriva de su papel como medio de intercambio para comprar otros valores. Todo empleo implica una motivación extrínseca, en la medida que si a la gente no se le pagase, no trabajaría.

Welbourne y Cable (1995) indican que la mayoría de los estudios realizados sobre la satisfacción con el salario se refieren al nivel del individuo, y se requiere analizar al grupo. En este sentido, los autores indican que cuando las reglas de distribución de los beneficios están basadas en pagos o distribución equitativa, las ganancias son percibidas por los trabajadores como un beneficio, y por lo tanto, la satisfacción es relacionada con los beneficios.

En este apartado se solicita a los trabajadores de la Universidad Evalúen sus percepciones en relación a las funciones que desempeñan, su motivación; así como también su satisfacción al interior de la organización.

	<i>Sueldos y prestaciones</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
20	Considera que su trabajo está bien remunerado.					
21	De acuerdo con el tabulador de sueldos que existen en la Universidad, cree que debería ganar más.					
22	Si percibe incentivos en su remuneración, le motiva a trabajar más.					
23	Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores que le compensan					
24	Dejaría la universidad por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones,					
25	Las prestaciones que recibimos son justas.					
26	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.					

Cuadro No.12 Dimensión sueldos y prestaciones. Fuente: los investigadores

Dimensión actividades administrativas. La responsabilidad personal consiste en mostrarse listo y dispuesto a trabajar y responder por sus éxitos y errores: las personas que cuentan con esta responsabilidad toman el control y eligen entre aceptar o mejorar su situación, cuentan con una ética de trabajo, actitud positiva; son comprometidas, determinadas, confiables y dedicadas. En el cuadro No. 13 se pueden ver las acciones que corresponden a la gestión, considerando los diversos trámites que realiza ante un departamento u oficina de la misma organización.

	<i>Actividades administrativas</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	La gestión administrativa de las áreas soluciona las necesidades					
28	En general, los procesos de gestión o administración son ágiles					
29	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables					
30	La información disponible es incompleta y llega tarde.					
31	Para conseguir un permiso hay que hacer trámites burocráticos.					

Cuadro No. 13 Dimensión actividades administrativas. Fuente: los investigadores

Dimensión comunicación y coordinación. La comunicación efectiva es una aptitud clave para aprender, obtener retroalimentación, comprender las necesidades de los demás y compartir información. Las personas con esta característica se expresan bien, y son percibidas como amigables y cooperativas, dan la impresión de ser claras, articuladas, agradables, francas, diplomáticas, enfáticas, comprensivas, con tacto que no juzgan, con mentes abiertas y consideradas (Dunning, 2006).

En esta dimensión se trata de evaluar la efectividad de la comunicación entre la parte directiva y los diferentes niveles jerárquicos de la Universidad. Asimismo, la coordinación del trabajo que existe entre las direcciones, departamentos y jefaturas de oficina, incluso es muy importante considerar las habilidades comunicativas y de relación entre los trabajadores y con las instancias directivas. (Ver cuadro No. 14)

	<i>Comunicación y coordinación</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	La Dirección me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo					
33	La comunicación entre las diferentes Unidades de la Universidad es eficaz.					
34	La coordinación de los Servicios entre las Direcciones y los Departamentos, es buena.					
35	La información más rápida y fiable es la de los pasillos de la Universidad.					
36	Las relaciones con mis compañeros de Departamento facilitan mi trabajo.					

Cuadro No. 14 Dimensión comunicación y coordinación. Fuente: los investigadores

Dimensión Infraestructura y recursos de trabajo

Para que los trabajadores se desempeñen con calidad en sus actividades asignadas, los factores motivadores e higiénicos son la causa básica de la satisfacción o insatisfacción en el puesto.

En esta dimensión se evalúa la calidad: de insumos o materiales de trabajo, de instalaciones y espacios. En este sentido, no se contempla en la estructura organizacional, por el

modelo educativo de la Institución, al personal de servicios como vigilantes, jardineros, intendentes y choferes.

	<i>Infraestructura y Recursos de Trabajo</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Desearía disponer de un puesto de trabajo, mejor diseñado, más amplio, más cómodo.					
38	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.					
39	En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es adecuado.					
40	Las instalaciones son adecuadas para desempeñar mi trabajo.					

Cuadro No. 15 Dimensión Infraestructura y recursos de trabajo. Fuente: los investigadores

Dimensión implicación en la Mejora. En una organización en la que los trabajadores participan en un sistema libre de aportaciones para la mejora continua, su operación es a través del establecimiento de buzones para el ingreso de las aportaciones individuales, y sistemas de reconocimiento e incentivos para los miembros de la organización que aporten mayor cantidad de mejoras. Desde luego que se pueden establecer otros procedimientos de comunicación y de sugerencia de mejoras, por ejemplo se puede pensar desde asambleas, hasta en reuniones informales, en las cuales se fomenta que los trabajadores externen y fundamenten sugerencias para mejorar el conjunto del trabajo institucional. En este sentido se puede pensar que un intendente puede sugerir mejoras que impacten de forma notable y fundamental al conjunto de la organización. Estos sistemas ofrecen grandes beneficios puesto que el personal de la organización se encuentra en constante proceso de búsqueda de mejoras aplicables a la optimización de los procesos productivos y la operación diaria de la empresa (Espino, 2008).

Como puede observarse en el Cuadro No. 16 en este apartado el trabajador de la organización, la evalúa en referencia a la mejora continua, su aportación individual a la organización para mejorar la calidad de los servicios que oferta, esta dimensión se encuentra declarada en el Sistema de Administración de la Calidad, en la Norma ISO 9001-2008.

	<i>Implicación en la Mejora</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
42	Los directivos apoyan las propuestas de mejora que se les plantean					
43	Las evaluaciones institucionales realizadas sirven para mejorar.					
44	Percibo una tendencia de mejora al interior de la universidad.					

Cuadro No. 16 Implicación en la mejora. Fuente: los investigadores

Dimensión capacitación y desarrollo. La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función en un ambiente de mejora continúa. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva (Reza, 2006).

Liker y Meier (2008) apuntan a que la Toyota Motor Manufacturing elaboró un programa que resultó exitoso denominada Capacitación Dentro de la Industria (CDI), cuyo objetivo primordial era incrementar la capacidad de producción durante la guerra y el costo total de producción pudiera reducirse. El programa se orientaba hacia el desarrollo de preparadores y supervisores internos que pudieran multiplicar sus propios esfuerzos al entrenar cada uno a otros.

La filosofía de Toyota se resume en la siguiente expresión: Nosotros no sólo fabricamos autos: nosotros fabricamos gente.

En el cuadro No. 17 Se puede observar que en esta dimensión el trabajador evalúa si en la Universidad existe en un programa de capacitación específico para cada área común de trabajo.

	<i>Capacitación y Desarrollo</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45	La institución me proporciona apoyo suficiente para desarrollar mi formación profesional					
46	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
47	La capacitación que proporciona la universidad es la adecuada, para el desempeño de mis actividades.					
48	La capacitación que he recibido me ha ayudado en el mejoramiento de mis actividades.					

Cuadro No. 17 Dimensión capacitación y desarrollo. Fuente: los investigadores

Dimensión motivación y reconocimiento, La motivación por las expectativas de desempeño, sugiere que si un trabajo proporciona cosas que desean las personas, éstas se sienten motivadas para trabajar. La motivación de los empelados mediante la equidad se basa en la comparación de dos variables: los insumos y los resultados. Los primeros representan lo que la persona aporta al intercambio; los resultados son lo que la persona recibe.

Cuando Frederick Herzberg investigó las causas de la motivación de los trabajadores en los años 50 y 60, descubrió una dicotomía que aún hoy sigue intrigando y desconcertado a los directivos: Las cosas que satisfacen y motivan a las personas en su trabajo, como un trabajo interesante y desafiante que le exija cada vez mayor responsabilidad, son de especie diferente de las cosas que las hacen sentir insatisfechas, a los trabajadores les molesta un jefe estricto, un lugar de trabajo incómodo y unas normativas inadecuadas.

En este apartado se evalúa qué tan motivados se encuentran los trabajadores en relación con su desempeño y el reconocimiento por las metas alcanzadas.

	Motivación y Reconocimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53	Me siento motivado para realizar mi trabajo					
54	Mis condiciones laborales son satisfactorias					
55	La universidad reconoce y premia los esfuerzos realizados.					
56	La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
57	El nombre y prestigio de la Universidad son gratificantes para mí					
58	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales					
59	¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					

Cuadro No. 18 Dimensión motivación y reconocimiento

Sección de comentarios y sugerencias. Un espacio se destinó a los comentarios y sugerencias con el propósito de que el trabajador pueda plasmar cualquier comentario o sugerencia y además anexar otro comentario como cierre de la encuesta

Comentarios y sugerencias

Por favor, escriba sugerencias de mejora de su centro de trabajo que considere importantes y prioritarias:

1. _____

2. _____

3. _____

Otros comentarios: _____
