



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCION DE POSGRADO



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR:

LIC. SOFÍA LIZZET MARTÍNEZ ORTIZ

DIRECTOR DE TESIS

MTRA. MARÍA EUGENIA GONZALEZ GARCÍA

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO DE 2013

**Diagnóstico de Clima Organizacional en el personal administrativo y docente de
una Institución de Educación Superior**

Aprobación del producto integrador:

Mtra. María Eugenia González García
Director del producto integrador

Mtro. Manuel Almaguer Alanís
Revisor

Mtra. Raquel Rodríguez González
Revisor

Monterrey, Nuevo León, a ____ de _____ de 2013.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por permitirme vivir esta experiencia de aprendizaje y concluir un grado académico.

A mis padres Raúl Martínez y Sofía Ortiz por el apoyo incondicional que me brindan en todo momento y que sirvieron de impulso para el logro de una meta más en mi vida profesional. Gracias padres.

A mi hermano Alejandro por su motivación y apoyo para superarme.

A mi hija Andrea, por ser el motor más importante de mi vida, gracias hija por tu paciencia en este proceso, te amo.

A Gibran gracias por tu paciencia y apoyo incondicional en este logro.

A la Mtra. Ma Eugenia González por toda su enseñanza, motivación y dedicación para realizar este proyecto.

Al Dr. José Armando Peña por todas sus atenciones y facilidades otorgadas para la elaboración de este proyecto.

Al Mtro Álvaro Ascary y Lenin Arenas por todas sus recomendaciones y apoyo en la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivo general.....	4
1.4 Objetivos específicos.....	4
1.5 Preguntas de investigación.....	4

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....

5

2.1 Antecedentes generales.....	5
2.2 Definiciones de Clima organizacional.....	6
2.3 Enfoques sobre el Clima organizacional.....	9
2.4 Características del Clima organizacional.....	9
2.5 Dimensiones del Clima organizacional.....	10
2.6 Intervención del Clima organizacional.....	13
2.7 Clima y estructuras organizacionales.....	14
2.8 El tamaño y la dimensión.....	15
2.9 Clima: reglamentos y políticas.....	16
2.10 Clima y las relaciones de trabajo.....	16
2.11 Clima: Satisfacción laboral y rendimiento.....	17

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	19
3.1 Diseño del estudio.....	19
3.2 Hipótesis.....	19
3.3 Operacionalización de las variables.....	19
3.4 Población.....	19
3.5 Escenario o Ambiente.....	19
3.6 Instrumento de medición.....	20
3.7 Procedimiento.....	20
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSION.....	22
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	54
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS.....	59

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El clima organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y como perciben la organización (Robbins, 1991).

Cuando se hace referencia al ambiente de trabajo en una institución educativa en el personal que labora en la misma, se necesita contar con un clima donde el personal se desenvuelva en un ambiente agradable y por ende permita la interacción entre los mismos y de esta manera propicie el espacio ideal de aprendizaje y trabajo.

Las instituciones educativas, como una organización, requieren cumplir de metas y objetivos para ofrecer servicios de calidad, considerando que el personal es parte esencial para el logro de esas metas y objetivos, es fundamental que se sientan identificados con la misma, motivados, satisfechos con las funciones que desempeñan, con su espacio de trabajo y con la comunicación existente dentro de la misma organización.

Los procesos que se realizan en las instituciones educativas requieren en todo tiempo de un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y ordenado para que permita el crecimiento del personal de la institución y en consecuencia se obtengan mejores resultados, tanto en la calidad educativa y por consecuencia en las relaciones del personal, llevando al cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución.

Por esto es importante identificar el clima organizacional en una institución educativa, y de esta manera conocer la percepción del personal sobre las características de la institución y evidenciar que influye en el comportamiento de los empleados.

En Síntesis:

El presente proyecto es un estudio sobre el diagnóstico de clima organizacional en una institución de educación superior en el personal administrativo (personal de intendencia, secretarías, vigilantes, jardineros y personal de biblioteca) y docente con la finalidad de conocer las percepciones del personal por medio de un instrumento de clima organizacional que evalúa siete dimensiones (entorno, comunicación e información interna, trabajo en equipo, formación y desarrollo, motivación, toma de decisiones e identidad).

Además, con la aplicación del instrumento se permitió considerar las fortalezas y oportunidades por parte de los encuestados que sirvieron de base para el planteamiento de las recomendaciones hacia la institución.

A continuación se exponen el planteamiento del problema, justificación, objetivo general y las preguntas de investigación que hacen referencia a la importancia de este proyecto de diagnosticar el clima organizacional en una institución de educación.

1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.

Determinar el Clima Organizacional es un tema de relevancia para las organizaciones, en donde desean una continua mejora del ambiente de trabajo para poder conseguir un aumento de productividad considerando el recurso humano.

El Clima Organizacional, junto a las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema dinámico que tienen un impacto en los resultados de la organización, así mismo determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Por tales motivos es de suma importancia para cualquier organización diagnosticar y conocer el clima organizacional en el que se encuentran actualmente y en base a este diagnóstico poder hacer intervención en las áreas donde se requiera mejorar.

Ya que poseer en la institución un clima organizacional adecuado genera una mayor motivación y por ende una mejor productividad, así como un acrecimiento en el compromiso y lealtad por parte del personal de la institución.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

De acuerdo a la Visión 2020 de la Universidad Autónoma de Nuevo León que tiene como uno de sus objetivos la identificación de los retos que enfrenta cada institución en el cumplimiento de sus funciones y construir e implementar oportunamente los medios para atenderlos y como institución comprometida con la sociedad y el desarrollo social y económico del país, así como el mejorar la calidad de la formación universitaria y desarrollo de los trabajadores docentes como del personal administrativo el siguiente estudio se establece con la finalidad de realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional en una dependencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León para dar seguimiento en las cuestiones de calidad y cumplimiento de las normativas bajo las cuales se dirige la institución, como lo es el punto 6.4 ambiente de trabajo de la Norma Internacional traducción oficial ISO 9001:2008.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución educativa y conocer las percepciones que tiene el personal administrativo y

docente sobre el Clima Organizacional de la institución, para desarrollar y fortalecer un espacio de participación activa, tranquila y que permita desempeñar cada una de las tareas o actividades, para propiciar un ambiente humano de trabajo.

Por lo tanto, esta investigación se realiza con la finalidad de diagnosticar el Clima Organizacional actual y realizar las recomendaciones necesarias en base a los resultados obtenidos para una oportuna intervención.

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional, para conocer las percepciones del personal docente y administrativo de la institución de educación superior en base a las dimensiones que contiene el instrumento sobre clima organizacional.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Conocer la percepción que se tiene hacia el Clima Organizacional por parte del personal que labora en la institución educativa.
2. Conocer el nivel general del Clima Organizacional en base a las dimensiones del instrumento por parte del personal que labora en la institución.
3. Conocer el nivel general de cada dimensión en base a cada indicativo.
4. Compararla percepción que se tiene sobre el Clima Organizacional por parte del personal docente y administrativo de la institución.
5. Conocer el nivel de clima Organizacional de cada dimensión en base a cada indicativo comparando los niveles del personal docente y administrativo.
6. Determinar las fortalezas y oportunidades del personal docente y administrativo de la institución a nivel cualitativo de cada indicativo.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

1. ¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional del personal administrativo y docente en la institución de educación superior?
2. ¿La percepción del Clima Organizacional del personal administrativo es más alta en porcentajes que en el personal docente de la institución de educación superior?

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Clima Organizacional

2.1 Antecedentes Generales

De acuerdo a Brunet (1993), toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como las aptitudes y características físicas y psicológicas, el individuo aparece entonces interactuando dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

El clima organizacional, conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de relevancia para las instituciones que quieren alcanzar un aumento en producción y mejora los servicios proporcionados en la institución, a través de tácticas internas. El realizar un diagnóstico de clima organizacional permite detectar en la institución las características que puedan estar impactando directamente sobre el ambiente de trabajo en la institución.

El concepto de clima organizacional permite desarrollar la perspectiva de análisis de una organización a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable que va a impactar en el logro de objetivos estratégicos de la organización.

El clima organizacional constituye a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de esos factores.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la organización. El clima organizacional entonces refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Shneider y Hall, 1982).

2.2 Definiciones de Clima Organizacional

Una definición de clima organizacional es de Forehand y Glimer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

Tagiuri desarrolló poco después (1968) una definición que se fundamentaba en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica. “El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye su conducta, puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.”

El clima organizacional es un determinante clave para fenómenos significativos de la vida organizacional como son la productividad y la competitividad (Toro, 2001), entendiendo como productividad una medida sobre que tan bien son utilizados y combinados los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos; y como competitividad a la capacidad de una empresa, equipo o persona para aventajara otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plenamente las demandas de los clientes.

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.

Escuela de la Gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

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

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 a su medio.

Para Schneider (1990), El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos.

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 sobreponen 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).

Manuel Silva (1996), en su obra *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*, detalla al clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. “Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.”

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.

Méndez (2000), 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, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de

participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Koys y Decotis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo. Por ejemplo, la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Los investigadores Jonson (1976), Litwin y Stringer (1968), Payne y Mansfield (1978), Powell y Butterfield (1978), Schneider y Hall (1972) indican que podrían existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Rosseau (1988) y Moran y Volkwein (1992), con sus investigaciones nos ofrecen diferentes aproximaciones sobre la formación del clima organizacional.

La línea marcada por Rosseau sirve de base para intentar descubrir, cómo se ha ido desarrollando y formando el constructo clima organizacional en un proceso que incluye la siguiente dinámica:

1. Resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales.
2. Pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones donde son determinantes los factores individuales.
3. Hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. Factores del clima organizacional.

2.3 Enfoques sobre el clima organizacional

- *Enfoque de factores psicológicos individuales*

El concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

- *Enfoque de factores grupales*

Toro (2003), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetarlas diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos Cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

- *Enfoque de factores organizacionales*

Toda organización posee características únicas y distintivas, que pueden interferir en el clima organizacional y repercuten por lo tanto en el comportamiento del personal, y de igual manera en la productividad de la organización.

2.4 Características del clima organizacional.

Las características de la organización revelan un determinado clima organizacional. Por lo tanto, estas características tienen un impacto sobre las motivaciones del personal de la institución y por ende en el comportamiento. Este comportamiento tiene comprensiblemente infinidad de consecuencias para la organización reflejándose en el desempeño, satisfacción, motivación, comunicación,

Las características del clima organizacional son:

Silva, (1996) menciona 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

De acuerdo a Rodríguez (2001):

- El clima organizacional es permanente, es decir, las organizaciones conservan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una organización.
- El clima de la organización 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 organización 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 organización existe un mal clima laboral. Es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.5 Dimensiones del Clima Organizacional en una organización.

Las dimensiones del clima organizacional son las áreas idóneas de ser evaluadas en una organización y que intervienen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, es pertinente conocer las dimensiones que han sido investigadas por diversos autores para conocer los elementos que interfieren en el clima de las organizaciones.

Los autores que proponen el estudio del clima organizacional desde el panorama de las dimensiones identifican elementos agrupados así (Silva, 1992):

1. Autonomía individual: hace referencia a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo.
2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, también el uso de estrategias de comunicación utilizadas.
3. Orientación hacia la recompensa: comportamientos que las personas tienen con la finalidad de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar la satisfacción, beneficios y recompensas.
4. Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que tienen posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores.

De acuerdo a Litwin y Stinger (1968) identifican como propiedades del clima organizacional las siguientes:

1. La estructura.
Las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
2. Desafío y responsabilidad.
La sensación de ser su propio jefe.
3. Recompensas.
Es la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
4. Calor humano y apoyo.
La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
5. Riesgos y aceptación.
Son los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
6. Tolerancia para los conflictos.
7. Identidad organizacional.

Se refiere hacia el grado de lealtad hacia el grupo que es percibido por los miembros.

8. Normas y expectativas para el desempeño.

Se refiere a la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Según Halpin y Croft (1970) identificaron cinco propiedades del clima organizacional que son las siguientes:

1. Solidaridad.

Cuando los trabajadores perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.

2. Consideración.

Los trabajadores perciben un ambiente de apoyo por parte de la alta dirección.

3. Producción.

Referente a la percepción que los superiores saben dirigir en alto grado.

4. Intimidad.

Se refiere a disfrutar de las relaciones partidarias que se dan en toda la organización.

5. Confianza.

Cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo y de esta manera mantener el funcionamiento de la organización.

Brunet (1997) asevera que para valorar el clima de una organización es preciso que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión contiene a la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

El aspecto que sobresale de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un porcentaje de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. En esta dimensión se mide el nivel al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se fundamenta en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Hace referencia a los términos que describen el estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

La comprensión del clima organizacional facilita la retroalimentación acerca de los procesos que establecen los comportamientos organizacionales, además permite, introducir cambios planeados, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como también en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La relevancia de diagnosticar el clima se basa en la demostración de que el clima organizacional interviene en el comportamiento evidente de los trabajadores, por medio de percepciones estabilizadas que proyectan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.6 Intervención del clima organizacional

El clima organizacional interviene elocuentemente en diferentes procesos y aspectos que suceden en la relación del empleado con su jefe, entre los compañeros y la relación empleado-organización, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, comportamientos, motivación y satisfacción, desempeño y resultados, que son fundamentales en el proceder de los individuos. Su diagnóstico, además de identificar aquellos aspectos que pueden considerarse fuertes,

aceptables, débiles o críticos, puede identificar y definir acciones que permitan mantenerlo, fortalecerlo y propiciar el cambio de las percepciones.

Dessler (1979) resalta la difusión del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser trabajado como variable independiente o causal, se tiene probado que puede afectar sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Referido como variable interpuesta, el clima se interpone entre un liderazgo determinado y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la experiencia comprueba que agentes como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

El clima organizacional, puede generar algunos efectos en las personas. El mismo clima puede producir efectos sobre la motivación y la satisfacción del mismo personal. Y, consecutivamente, la motivación y la satisfacción influyen forzosamente sobre el desempeño del personal.

Los efectos del clima organizacional pueden sintetizarse en dos grandes clases, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la atribución de las prioridades o de los caracteres propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de un segmento de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. Si embargo en el efecto de interacción, se hace referencia al dominio de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le brinda al trabajador.

Asimismo, el clima organizacional puede tener efectos sobre el proceder de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la autonomía de acción de los trabajadores en tal organización.

2.7 Clima y estructuras organizacionales

Según Brunet (1987) El conocimiento del entorno físico y social como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional es esencial para delimitar mejor el clima organizacional.

La estructura se refiere, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo) o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. Así mismo, define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos.

El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que este se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

2.8 El Tamaño y dimensión

En cuanto más grande es una organización, más son los empleados dentro de los departamentos y por lo tanto, mayor riesgo tiene el clima de estar determinado por la formación, la conformidad y la falta de compromiso. Es aceptado expresar que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, o en su caso como números, fácilmente cambiables y que consideran que el clima de su organización es frío. El tamaño de la organización tiene un efecto desfavorable sobre el proceso social dentro de la organización y por tanto sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen.

Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente reducidas al mínimo a causa de la distinción de las tareas.

Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. En efecto, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: 1. Menos autocrática, 2. Más centrada sobre sus empleados, 3. Más amigable 4. Más apta para renovarse.

Las organizaciones que tienden a ser vigorosamente jerarquizadas tienen una predisposición a originar climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; por lo tanto, empleados molestos y con falta de interés en sus funciones.

2.9 Clima: Reglamentos y políticas

En cuestión de las políticas y los reglamentos establecidos por una organización con relación a sus empleados, estos, tienen un efecto que impacta sobre la percepción del clima organizacional. Las acciones de la dirección establecen y determinan un rol de trabajo para el empleado y determinan el margen de expansión del comportamiento que se es tolerable a cada trabajador, es decir, cuáles de los comportamientos y las interacciones la dirección califica necesarios, útiles y efectivos para el cumplimiento de sus funciones. De esta manera, el margen de comportamiento que le deja la organización al empleado permite crearse de una opinión sobre el tipo de clima que vive en la organización.

2.10 Clima y las relaciones de trabajo

El conocimiento de satisfacción en el trabajo ha sido tratado como un componente determinante en el mando de las relaciones de trabajo y en la propensión a la sindicalización. Debido a la fuerte relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción, es elemental que el clima organizacional tenga gran relevancia en las relaciones de trabajo. Efectivamente, la percepción de tener poder y de jugar un papel significativo dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. La sindicalización se convierte en ese momento en un componente legal, socialmente reconocido, que permite en sus allegados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo.

Según Cotiis y Le Louarn mencionan cuatro extensiones importantes del clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse:

1. Autonomía. La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo,
2. Apoyo. El apoyo que ofrece la dirección a los empleados,
3. Reconocimiento. El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
4. Equidad. El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

El clima organizacional, en virtud de la estructura que impone en el trabajo y de las oportunidades de participación que le da a los empleados, puede jugar un papel en el deseo de sindicalizarse de las gentes que lo experimenten.

2.11 Clima: Satisfacción laboral y rendimiento

El clima organizacional tiene un resultado inmediato sobre a satisfacción y el rendimiento de las personas en el trabajo.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). Por lo tanto, la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes habituales del individuo hacia su labor. Los trabajadores que sienten satisfechos con su puesto tienen actitudes positivas hacia éste; así los trabajadores que se sientan insatisfechos, muestran actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores manifiestamente se refieren a la satisfacción laboral. (Robbins, 1998).

De acuerdo a Larouche y Delorme (1972), la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste desempeña como consecuencia final de la interacción de dos conjuntos de ejes, llamados necesidades humanas e incitantes del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación, o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede decir que estará satisfecho. Es incuestionable que un clima organizacional que permite al trabajador alcanzar su integridad personal y desarrollarse, generara en el trabajador una percepción de que esta con satisfacción en su empleo.

Locke (1976), la ha definido como un estado emocional positivo resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un

resultado importante de la vida organizacional. 2) la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

Varios investigadores postulan que el concepto de clima organizacional es similar de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les corresponde y que los sentimientos influyen sobre las percepciones.

El clima se encuentra enlazado a las percepciones en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre alto nivel de percepción del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa en bajo nivel de percepción.
- El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

El presente capítulo comprende el diseño del estudio, hipótesis, operacionalización de las variables, población, escenario o ambiente, instrumento de medición, procedimiento y análisis de datos.

3.1 Diseño del estudio: El diseño del estudio es de tipo Descriptivo Transversal porque su objetivo es observar, describir y documentar el Clima Organizacional en el personal administrativo y docente de una institución de educación superior.

3.2 Hipótesis: El implementar un diagnóstico de Clima Organizacional permite identificar áreas de oportunidades y fortalezas de una institución de educación superior.

3.3 Operacionalización de las variables:

Variable Dependiente: Percepción

Variable Independiente: Clima Organizacional

3.4 Población: La selección de la muestra para el estudio es seleccionada de forma representativa, conformada por el personal administrativo y docente de una institución de educación superior.

Muestra total	Puesto
169	91 docentes
	78 administrativos

3.5 Escenario o ambiente: El estudio se realizó en una dependencia de una institución de educación superior; la aplicación del instrumento se realizó directamente en las aulas de la dependencia en cuanto a los docentes y en las oficinas/áreas de trabajo en el caso de los administrativos, en ambas situaciones se procuró un ambiente adecuado en cuanto ruido, ventilación, temperatura e iluminación.

3.6 Instrumento de medición: se utilizó un Instrumento sobre Clima Organizacional. (Ascary, A.) (2009).

Con relación al instrumento se utilizó el de Clima Organizacional diseñada por Ascary (2009) para medir el grado en el cuál la persona percibe el clima organizacional en su trabajo a causa de las circunstancias y acontecimientos del trabajo, el instrumento está conformado por un total de 39 ítems distribuidos en 7 dimensiones con opciones de respuesta de inadecuado, algo inadecuado, adecuado y muy adecuado, para la dimensión entorno (ambiente físico) se utilizaron seis ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión comunicación e información interna se utilizaron seis ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión trabajo en equipo se utilizaron cinco ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión formación y desarrollo se utilizaron cinco ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión motivación se utilizaron seis ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión toma de decisiones se utilizaron seis ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, para la dimensión Identidad se utilizarán cinco ítems inclusive una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión, por ultimo una sección referente a la retro-información del instrumento. (Anexo A).

3.7 Procedimiento:

Para la realización de este estudio se solicitó la previa autorización del director de la dependencia de la institución de educación superior. (Anexo B). Se seleccionó un instrumento de clima laboral en base a 7 dimensiones compuestos de 5 a 6 ítems dependiendo de cada dimensión a evaluar.

Para la selección de los participantes, el área de Recursos Humanos proporcionó los listados oficiales del personal de la dependencia de institución de educación superior, a partir de ellos se realizó la selección de la muestra.

Antes de iniciar la recolección de datos del estudio se procuró crear una atmósfera agradable para facilitar la interacción y comunicación con el trabajador seleccionado. Se explicó primero el propósito de la investigación, posteriormente se solicitó su participación voluntaria mediante el consentimiento informado por escrito (Anexo C), y se hace de su conocimiento que la información será confidencial, respetándose el anonimato.

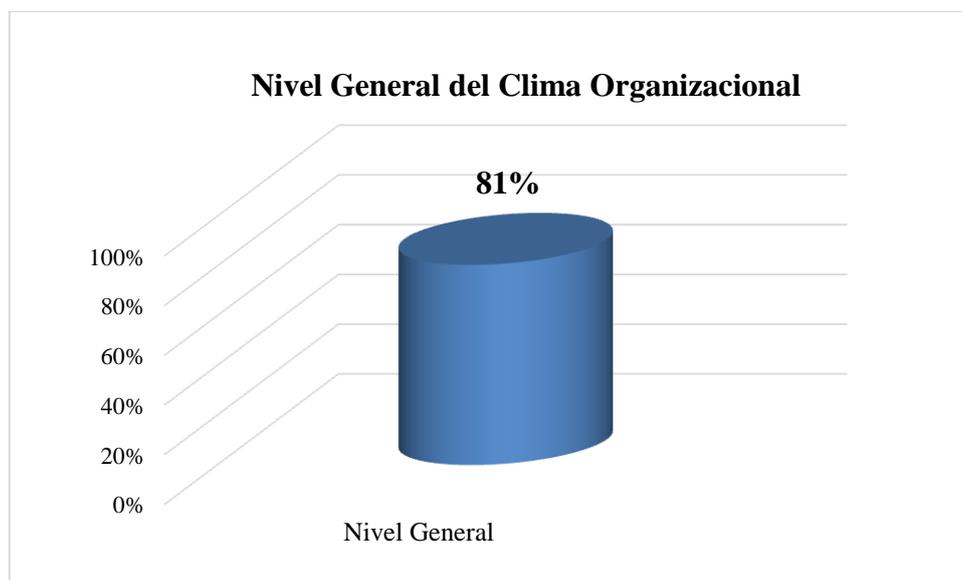
Se le indicó que si no deseaba participar, se respetaría su decisión la cual no repercutirá en su situación laboral, después de aceptar colaborar en el estudio el participante firmó el consentimiento informado. Posteriormente, se procedió a contestar el instrumento.

Después de la aplicación del instrumento se procedió a la elaboración de la base de matriz de datos de los datos recabados para obtener los resultados y respectivos gráficos.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados generados en función de los objetivos planteados en el proyecto. La presentación de los mismos reportan los niveles obtenidos gracias a la aplicación del instrumento sobre la evaluación del clima organizacional de la institución educativa.

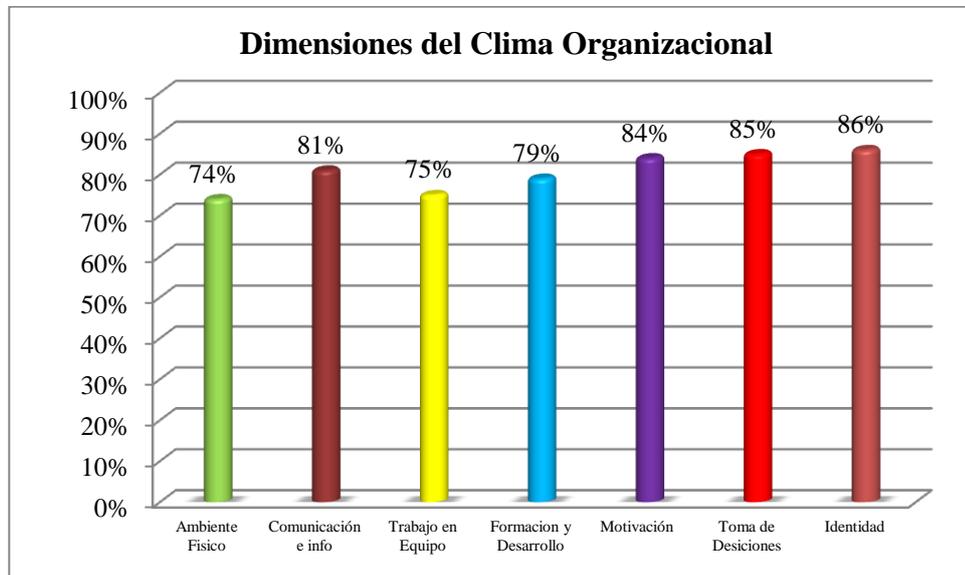
4.1 Nivel general del Clima Organizacional del personal de la institución de educación superior.



Gráfica 1. Nivel General de Clima Organizacional.

En la gráfica 1 se puede observar que el nivel general de clima organizacional en la institución de educación superior es de un 81% siendo este aceptable, sin embargo, nos indica que existen oportunidades donde se puede intervenir y contribuir a generar estrategias para un aumento en el nivel de clima organizacional en las dimensiones evaluadas.

4.2 Nivel general del Clima Organizacional por dimensiones:

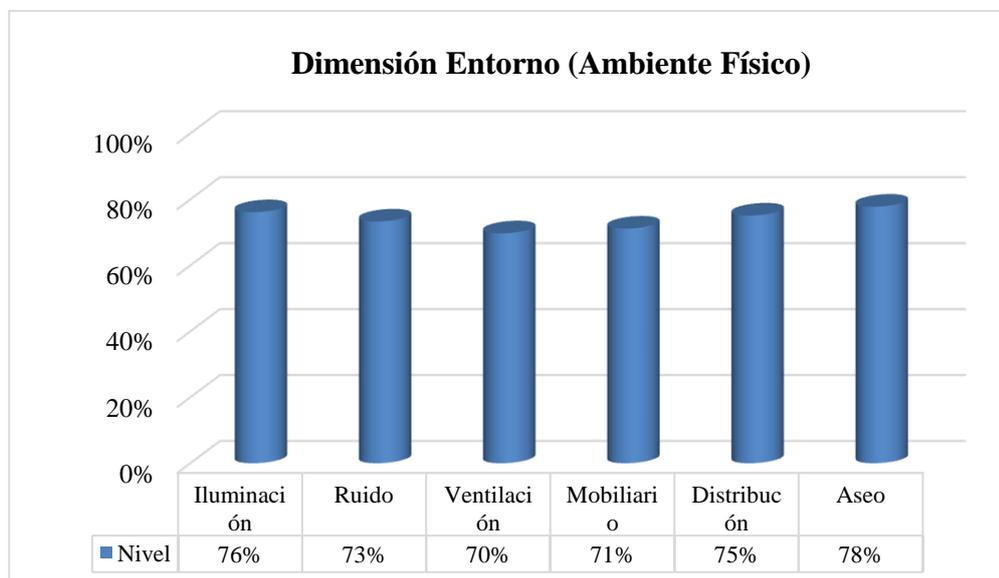


Gráfica 2. Nivel General de Clima Organizacional por dimensiones.

En la gráfica 2 se pueden apreciar las dimensiones que evalúa el instrumento, donde se presenta como resultado los porcentajes de un nivel general, es decir, de la conjunción del nivel de percepción del personal administrativo y docente que labora en la institución, donde la dimensión con mayor porcentaje es la identidad con un 86%, lo cual nos indica que el personal se encuentra identificado con la institución, siguiendo la dimensión de toma de decisiones con un 85%, la dimensión motivación con un 84% y la dimensión comunicación e información con un 81% que nos indica un resultado aceptable en base a estas dimensiones, sin embargo la dimensión formación y desarrollo arrojó un 79%, la dimensión trabajo en equipo un 75% y la dimensión entorno (ambiente físico) un 74% lo cual nos indica que son dimensiones que pueden ser áreas de oportunidad a mejorar en la institución.

4.3 Nivel General de Clima Organizacional por indicativo.

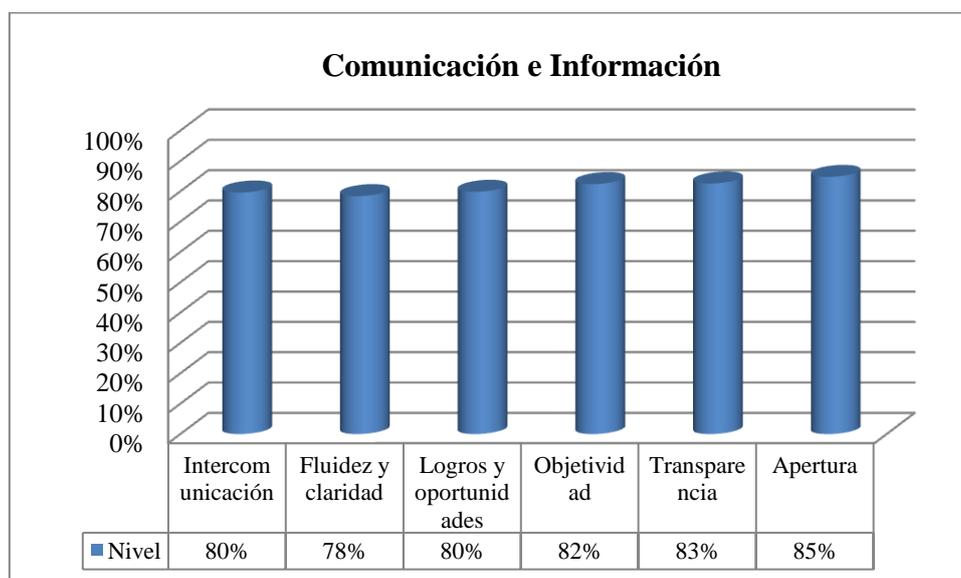
4.3.1 Dimensión Entorno:



Grafica 3. Nivel General Dimensión Entorno (Ambiente Físico).

En la gráfica 3 se observa el nivel general de cada indicativo de la dimensión entorno (ambiente físico) en donde el área de mayor oportunidad es ventilación con un 70%, siguiendo mobiliario con un 71%, ruido con 73%, distribución con 75%, iluminación con 76% y con un mayor porcentaje aseo con un 78%. Esta gráfica ilustra que se pueden desarrollar estrategias para mejorar en cuanto a ventilación y mobiliario en las áreas de trabajo, para que el personal pueda laborar en condiciones de ventilación conformes a la temporada y con cómodo mobiliario. Es importante tomar en consideración y mantener o incrementar los indicativos de mayor porcentaje que son aseo e iluminación.

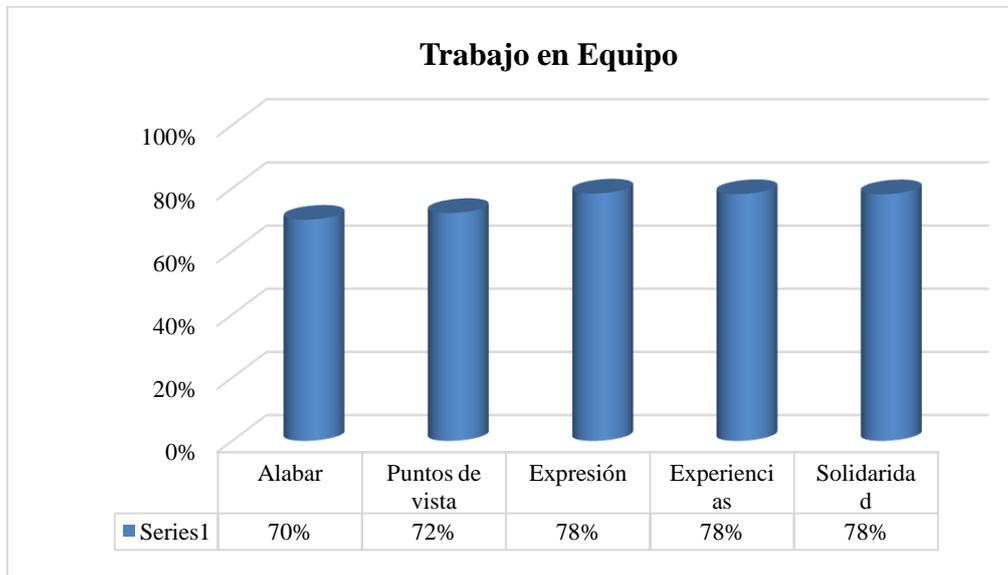
4.3.2 Dimensión Comunicación e Información:



Gráfica 4 Nivel General Dimensión Comunicación e Información.

En la gráfica 4 se ilustra que el área de mayor oportunidad en cuanto a la dimensión comunicación e información, tomando en cuenta que una comunicación deficiente puede ocasionar una inestabilidad en la institución es indispensable considerar que el indicativo referente a la fluidez y claridad en la institución obtuvo un 78% lo cual indica que está bajo, a diferencia del indicativo de logros y oportunidades 80%, intercomunicación 80%, objetividad 82%, transparencia 83% y apertura con 85%.

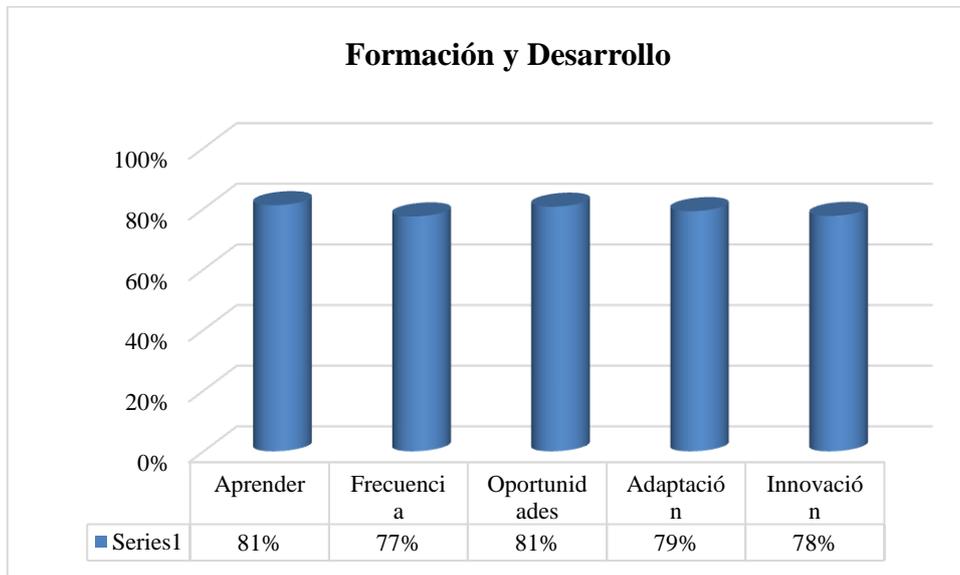
4.3.3 Dimensión Trabajo en Equipo:



Gráfica 5 Nivel General Dimensión Trabajo en Equipo.

La gráfica 5 muestra que existen en la dimensión trabajo en equipo áreas de oportunidad importantes como en lo referente al indicativo Alabar (72%) y los puntos de vista (72%), sin dejar de lado los indicativos de expresión (78%), experiencias (78%) y solidaridad (78%) para obtener un mejor resultado laboral en cuanto a trabajo en equipo se refiere.

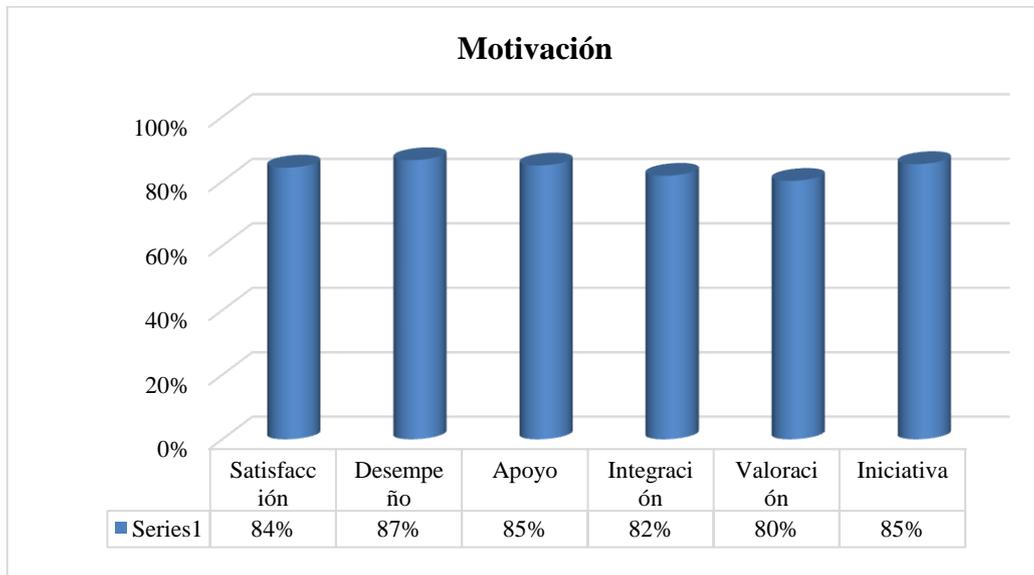
4.3.4 Dimensión Formación y Desarrollo:



Gráfica 6. Nivel General Formación y Desarrollo.

En esta gráfica se puede apreciar que los indicadores aprender (81%) y Oportunidades (81%) son aceptables, sin embargo en los indicadores adaptación (79%), innovación (78%) así como frecuencia (77%) nos reflejan bajo puntaje, lo cual son aspectos importantes a considerar para fomentar en el personal una constante capacitación para su formación y desarrollo dentro de la institución.

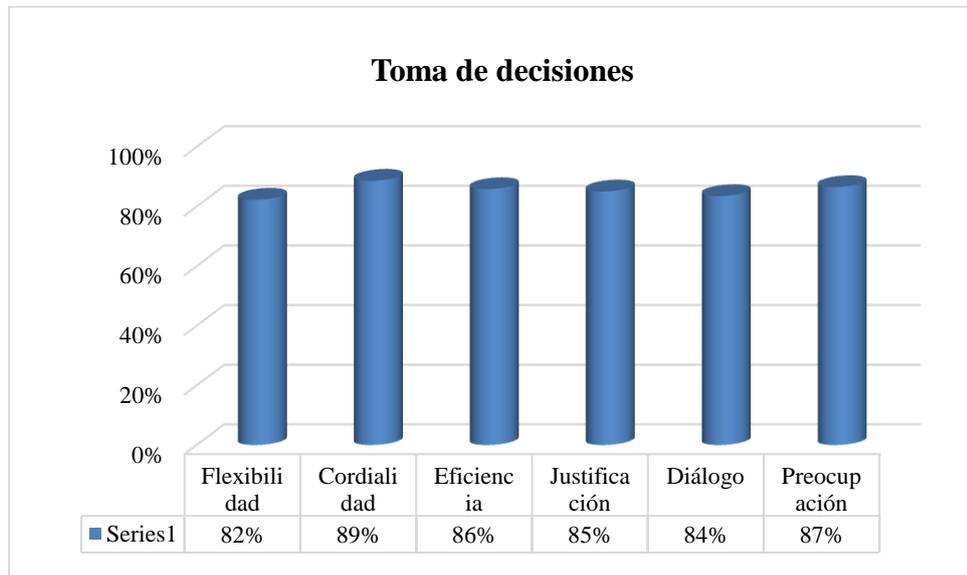
4.3.5 Dimensión Motivación:



Gráfica 7 Nivel General dimensión Motivación.

La gráfica 7 muestra que la motivación es aceptable, en cuanto a los indicadores de mayor puntaje se encuentran desempeño con un 87%, siguiendo el indicador iniciativa con un 85% y apoyo con un 85%, lo que nos indica que el personal que labora en la institución se siente realmente motivado y apoyado en su función, se encuentra que existe satisfacción en un 84% del personal de la institución y considerando indicadores donde se puede hacer una intervención están la integración con 82% de porcentaje y la valoración con un 80%.

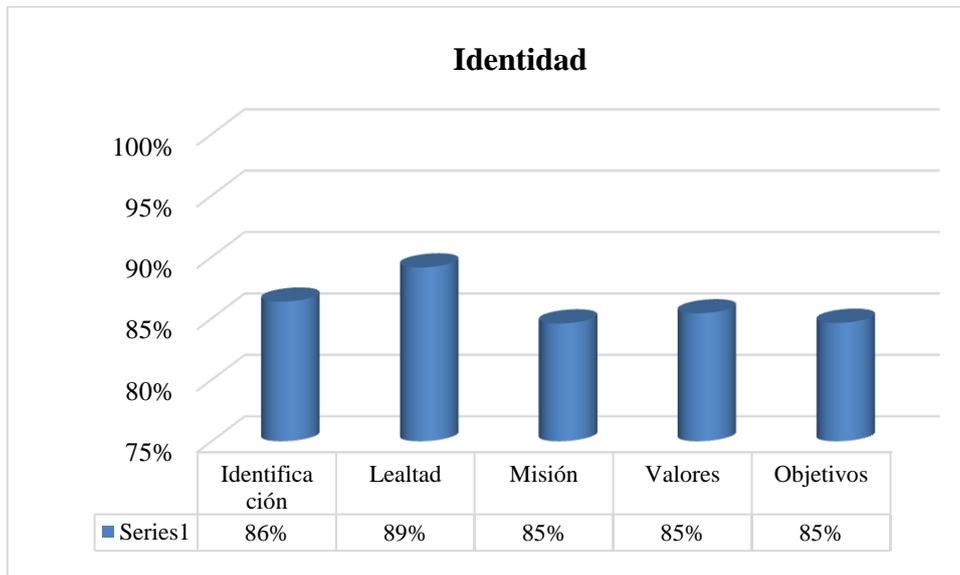
4.3.6 Dimensión Toma de Decisiones:



Gráfica 8. Nivel General dimensión Toma de Decisiones.

La gráfica 8 muestra que existe una buena toma de decisiones, ya que los indicadores de flexibilidad (82%), cordialidad (89%), eficiencia (86%), justificación (85%), diálogo (84%) y preocupación (87%) se encuentran bien percibidos dentro de la institución, por lo tanto la participación del personal dentro de estos indicadores desarrollan lo propuesto y participan activamente al mostrar su interés y llevar a cabo las tareas o propuestas a implementar como toma de decisión.

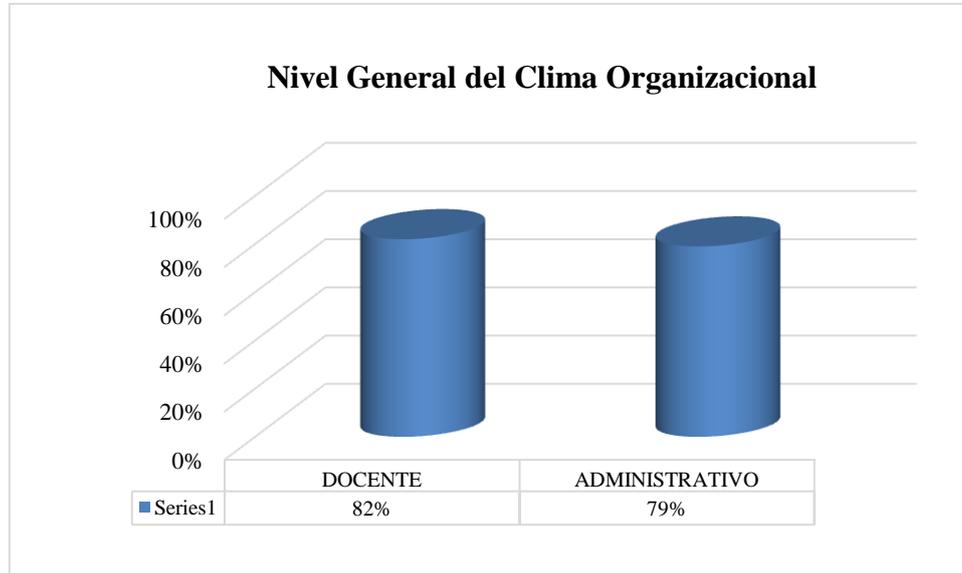
4.3.7 Dimensión Identidad:



Gráfica 9. Nivel General dimensión Identidad

La gráfica 9 demuestra que existe buen nivel de identidad organizacional, visualizando que en el indicativo lealtad con un 89% es con que mayor porcentaje se ubica el personal de la institución, mientras tanto la identificación (86%), misión (85%), valores (85%) y objetivos (85%) son indicativos que se pueden fortalecer para beneficio del personal y la misma institución.

4.4. Nivel General de Clima organizacional en el personal Docente y Administrativo.

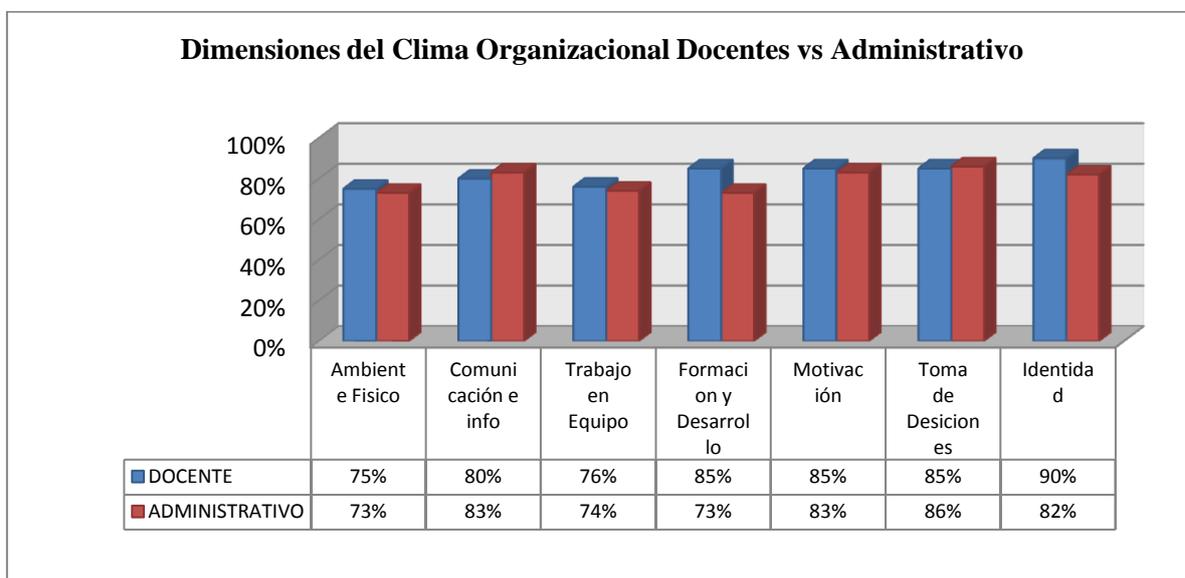


Gráfica 10 Nivel general de Clima Organizacional en el Personal docente y Administrativo.

La grafica 10 ilustra los porcentajes obtenidos en el personal docente y administrativo de la institución de educación superior.

Lo cual indica que el personal docente (82%) tiene una mayor percepción de un adecuado clima organizacional, a diferencia del personal administrativo (79%) que indica tener menor porcentaje de percepción de un adecuado clima organizacional. Por lo tanto, se tiene como referencia que existen áreas donde se puede intervenir para mejorar la percepción de clima en el personal administrativo y mantener o incrementar en porcentaje la percepción del personal docente, esto para contribuir a un mejor desempeño y por lo tanto a un adecuado clima organizacional en beneficio del personal y de la institución educativa.

4.5 Dimensiones de Clima Organizacional en personal Docente y Administrativo.

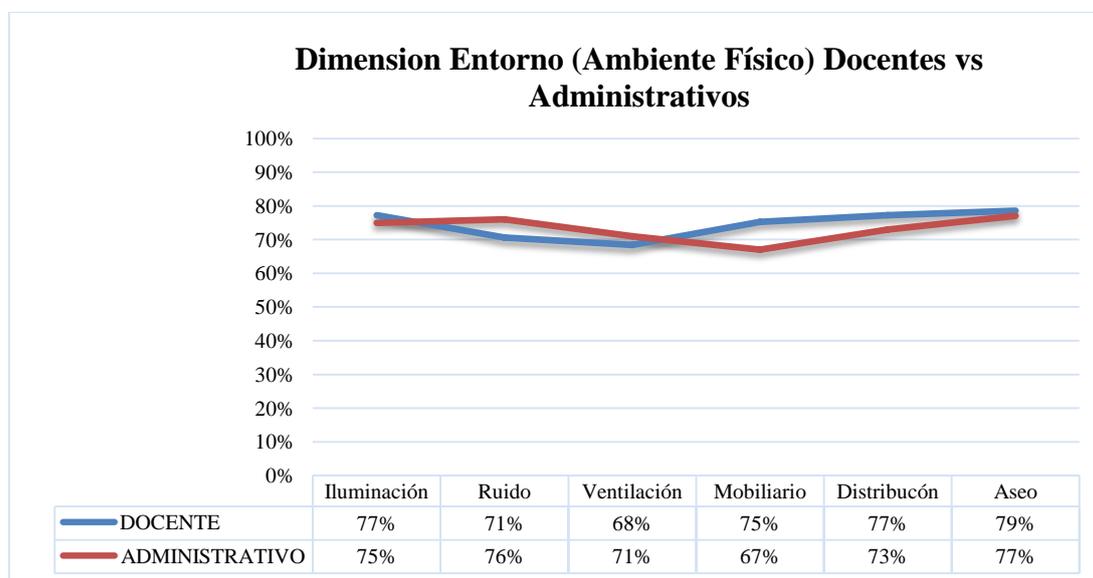


Gráfica 11. Clima Organizacional en personal docente y administrativo.

En la gráfica 11 se representan las dimensiones evaluadas en el instrumento en el personal docente y administrativo donde se observa que las dimensiones con mayor área de oportunidad son la dimensión ambiente físico con 75% en el personal docente y 73% en el personal administrativo, la dimensión trabajo en equipo presenta un 76% en el personal docente y un 74% en el personal administrativo indicando una oportunidad de de intervención, mientras que la dimensión comunicación e información el personal docente evalúa con 80% a diferencia del personal administrativo que evalúa la dimensión en un 83%, entre las dimensiones evaluadas como aceptables se encuentran la dimensión formación y desarrollo en personal docente con 85% mientras que en el personal administrativo con 73% indicando un área de mayor oportunidad en el personal administrativo, por lo tanto las dimensión motivación y toma de decisiones son evaluadas en el personal con un 85%, sin embargo el personal administrativo evalúa con 83% y 86% respectivamente a cada dimensión, la dimensión identidad es evaluada de mejor manera en el personal docente con 90% mientras que el personal administrativo se identifica con la institución en un 82%.

4.6 Nivel de Clima Organizacional de cada dimensión en base a cada indicativo en el personal docente y administrativo.

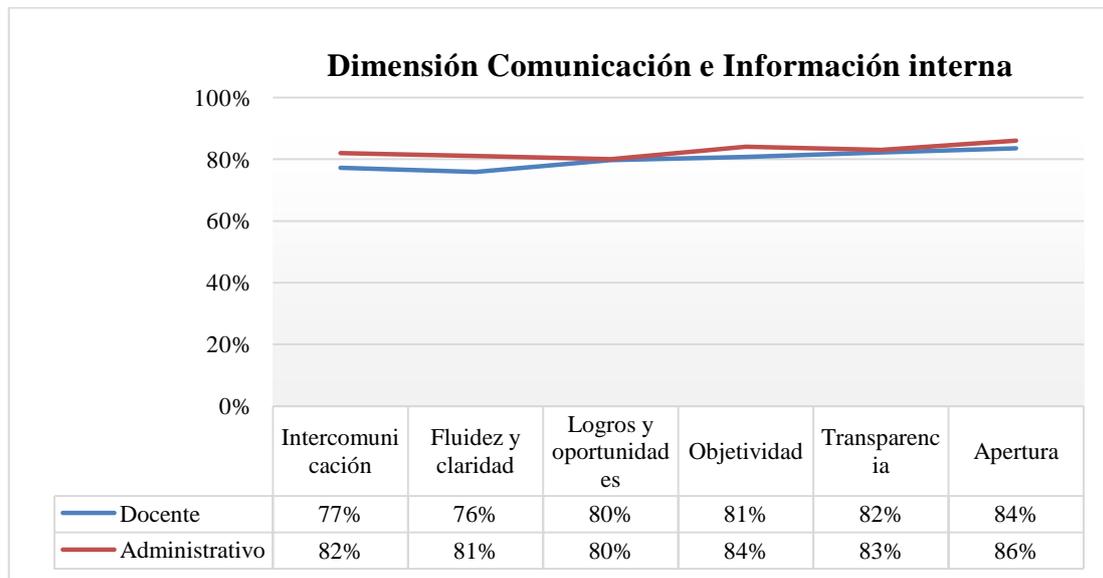
4.6.1 Dimensión Entorno.



Gráfica 12 Dimensión entorno (ambiente físico) personal docente y administrativo.

La gráfica 12 muestra en relación a la dimensión entorno (ambiente físico) que en el indicativo iluminación el personal docente evalúa con un porcentaje de 77% a diferencia del administrativo que evalúa con un 75%, en cuanto al indicativo de ruido identificamos al personal docente con 71% y el personal administrativo en un 76%, en el indicativo referente a la ventilación se encuentra una percepción baja por parte del personal docente se evalúa en 68% y el personal administrativo con 71% indicando un área de oportunidad, en el indicativo mobiliario encontramos también un área de oportunidad ya que el personal docente evalúa con 75% y el personal administrativo con 67%, en cuanto distribución se refiere personal docente evalúa con 77% y personal administrativo con 73%, el ultimo indicativo referente al aseo refleja porcentaje de 79% en el personal docente y 77% en el personal administrativo.

4.6.2 Dimensión Comunicación e información interna.

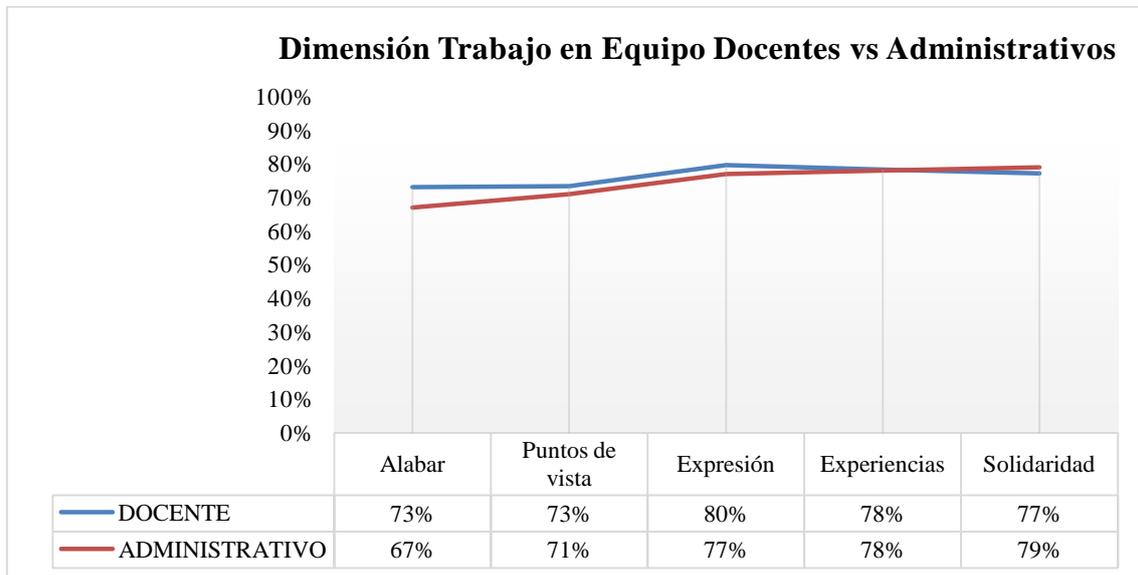


Gráfica 13 Dimensión Comunicación e información interna personal docente y administrativo.

En esta gráfica 13 se ilustra que en la dimensión comunicación e información el personal docente y administrativo evalúa de manera afín en los indicativos, referente al indicativo intercomunicación encontramos al personal docente con un 77% y al personal administrativo con un 82%, en el indicativo fluidez y claridad el personal docente evalúa con 76% y el personal administrativo con 81%, se encuentra estabilidad en el indicativo logros y oportunidades ya que docentes y administrativos evalúan con un 80%, referente al indicativo objetividad personal docente muestra un 81% a diferencia del personal administrativo con un 84%, en el indicativo transparencia docentes muestra un 82% y el personal administrativo un 83%, como último indicativo de la dimensión tenemos apertura con 84% en el personal docente y 86% en el personal administrativo.

Esta dimensión, aunque muestra estabilidad debe ser reforzada ya que la comunicación contribuye a un clima más agradable.

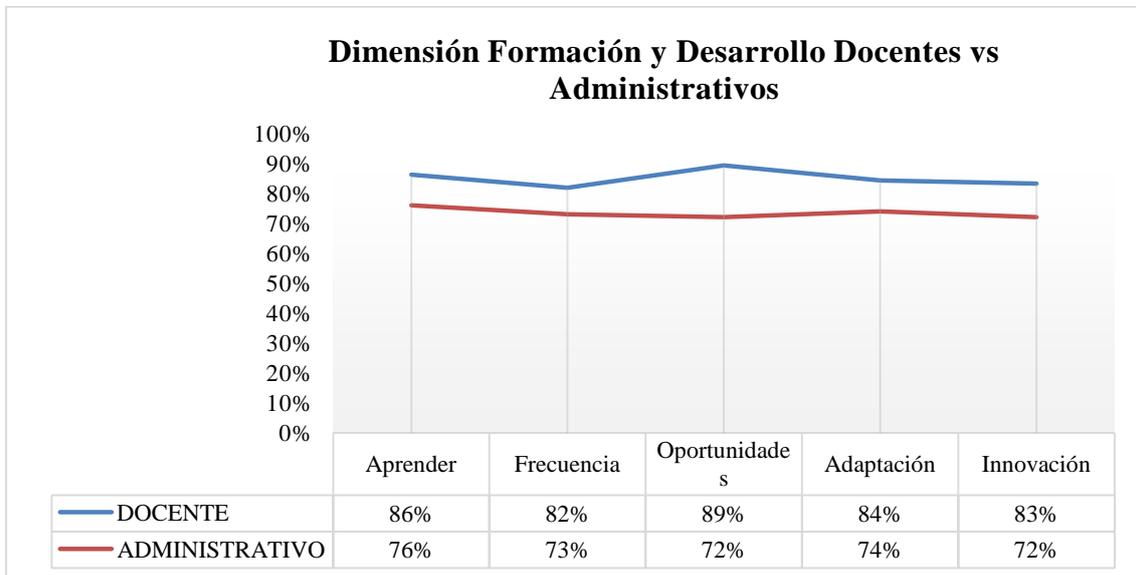
4.6.3 Dimensión Trabajo en Equipo.



Gráfica 14 Dimensión Trabajo en Equipo personal docente y administrativo.

Los indicadores en la gráfica 14 muestran que en lo referente a alabar el personal docente refleja un 73% mientras que el personal administrativo un 67% considerado un porcentaje bajo y por lo tanto a considerar área de oportunidad, en el indicativo puntos de vista se refleja un porcentaje de 73% en docentes y un 71% en administrativo, referente a expresión se encuentra un 80% en el personal docente considerado aceptable y un 77% en el administrativo, se obtiene un 78% en el personal docente y administrativo en cuanto experiencias se refiere, en el indicativo solidaridad se encuentra un 77% en docente y un 79% en personal administrativo, esta dimensión es muy importante a considerar dentro del clima organizacional ya que se crea un ambiente agradable y lleva al cumplimiento de metas.

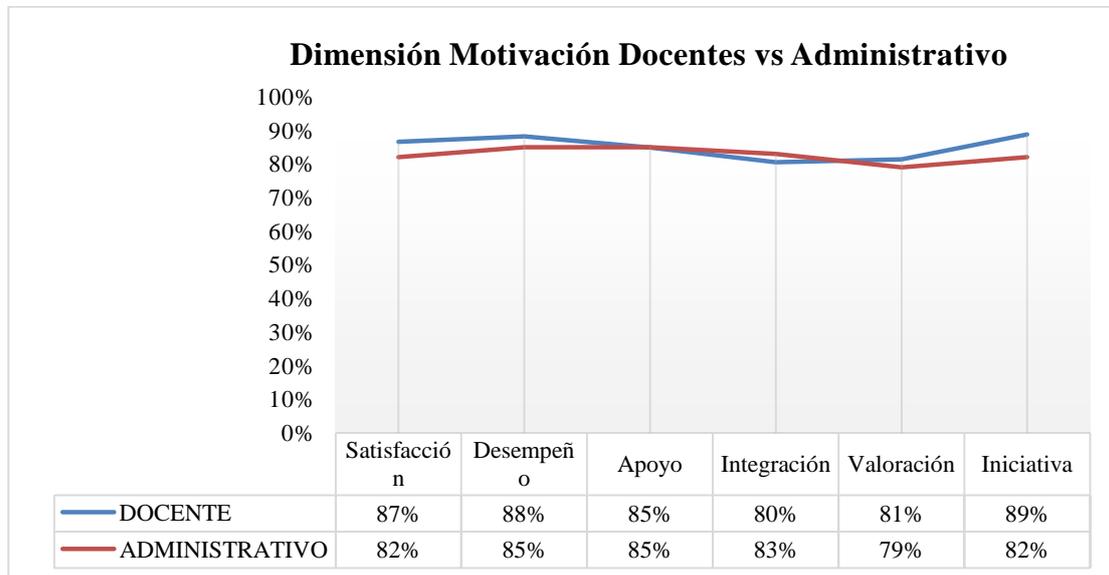
4.6.4 Dimensión Formación y Desarrollo.



Gráfica 15 Dimensión Formación y Desarrollo en docente y administrativo.

La gráfica 15 muestra una buena tendencia en cuanto a la dimensión formación y desarrollo, sin embargo se observa al personal administrativo con un porcentaje menor en cuanto a los indicadores se refiere, ya que en el indicador aprender el personal docente tiene un 86% y personal administrativo con 76%, en el indicador frecuencia el personal docente tiene un 82% y el administrativo con 73%, en oportunidades docente obtiene un 89% siendo este el porcentaje más alto de la dimensión mientras que el administrativo obtiene un 72%, en adaptación se proyecta un 84% por parte del personal docente y el administrativo un 74%, en el indicador innovación personal docente obtiene 83% y el administrativo un 72% es importante considerar las áreas de oportunidad de esta dimensión ya que toda institución debe fomentar el crecimiento en los empleados.

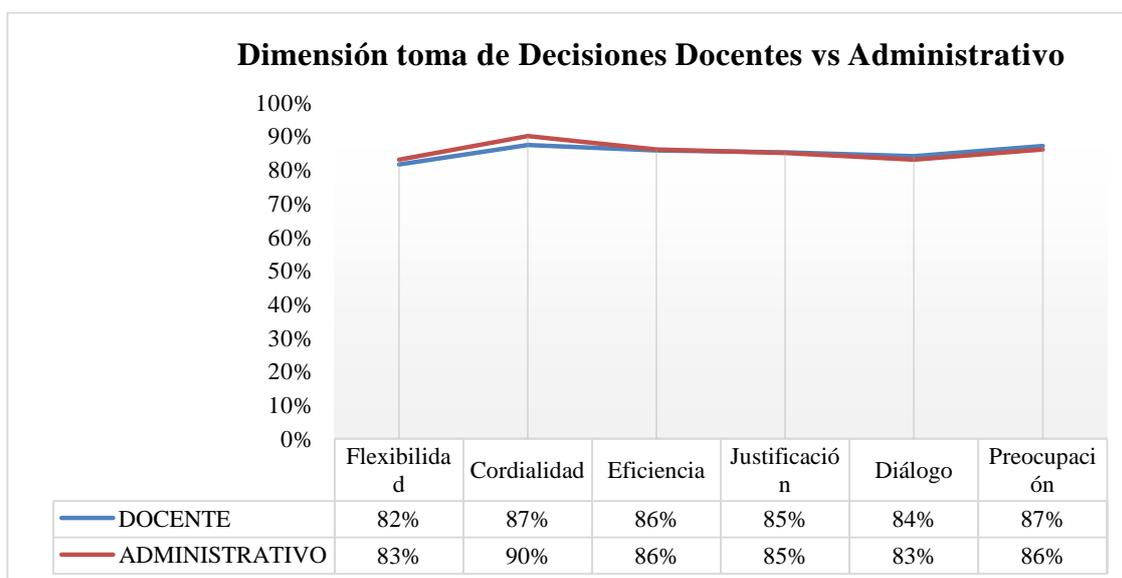
4.6.5 Dimensión Motivación.



Gráfica 16 Dimensión Motivación en docente y administrativo.

En la gráfica 16 se puede apreciar que existe buena motivación en el personal docente y administrativo, como lo muestra el indicativo de satisfacción con un 87% en el personal docente y un 82% en personal administrativo, en desempeño encontramos 88% en docente y 85% en personal administrativo, encontrando que en el indicativo de apoyo ambos muestran un 85%, en la integración docentes muestran un 80% mientras que el administrativo un 83%, en valoración se encuentra un 81% en personal docente y un 79% en administrativo, en iniciativa se obtiene el porcentaje mayor en cuanto a nivel docente se refiere con 89% y 82% en el administrativo, esta dimensión es importante ya que una buena motivación en el empleado mejora el ambiente laboral.

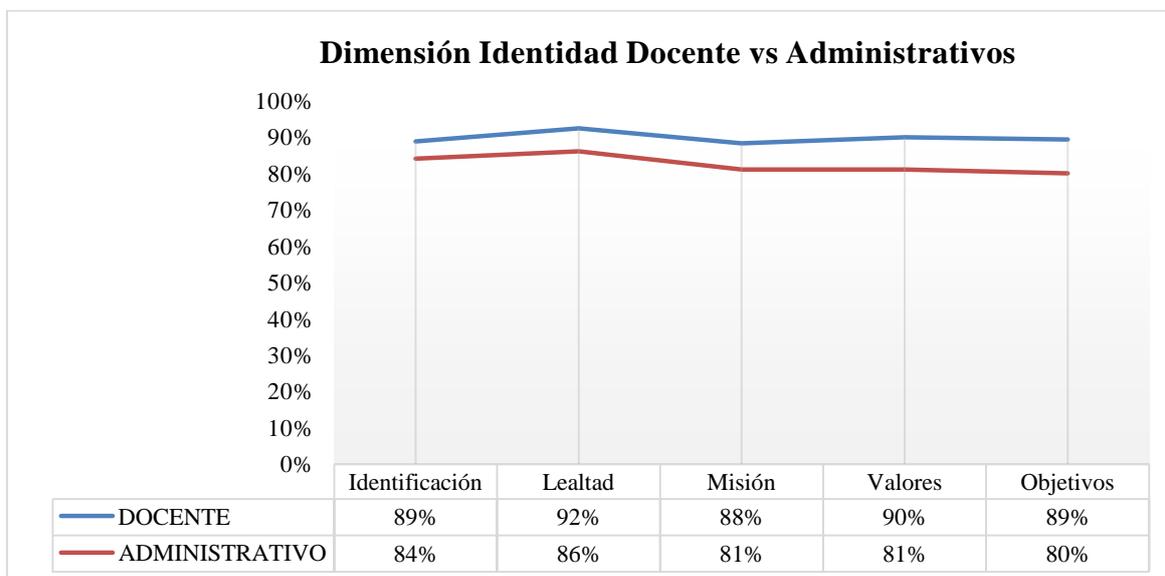
4.6.6 Dimensión Toma de Decisiones.



Gráfica 17 Dimensión Toma de decisiones en personal docente y administrativo.

La gráfica 17 muestra que existe una tendencia análoga tanto en personal docente y administrativo teniendo buena cordialidad en el personal en el docente (87%) y administrativo (90%), sin embargo en preocupación docente (87%) y administrativo (86%), siguiendo en porcentaje está la eficiencia con (86%) en ambos, justificación (85%), en cuanto a diálogo se refiere en esta dimensión se encuentra docente (84%) y administrativo (83%), y flexibilidad en docente (82%) y administrativo (83%). Tener flexibilidad y apertura al dialogo en la toma de decisiones puede contribuir a opiniones y por tanto interés por parte del personal.

4.6.7 Dimensión identidad.



Gráfica 18 Dimensión Identidad en personal docente y administrativo.

La gráfica 18 muestra una tendencia admisible de identidad, en porcentaje se observa mayor en personal docente al obtener resultados en cuanto a lealtad con 92% a diferencia del personal administrativo con 86%, referente a los valores se observa al personal docente con un 90% y personal administrativo con 81%, en relación al indicativo objetivos se observa un 89% en personal docente y un 80% en personal administrativo, en el indicativo sobre identificación el personal docente un 89% y el personal administrativo con un 84%, en relación a la misión docente un 88% y administrativo 81%, teniendo en cuenta que es esencial en toda organización tener en claro la misión y valores de la institución para poder proyectar alta identidad.

4.7 Determinar fortalezas y oportunidades del personal docente y administrativo de la institución a nivel cualitativo de cada indicativo.

4.7.1 Personal Docente.

Dimensión Entorno (ambiente físico).

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>El aseo de los salones es constante.</i>	5	Elaborar un programa para el mantenimiento de climas e iluminación.	10
<i>Se cuenta con buena infraestructura.</i>	16	Goteras, baños mal instalados, mala pintura.	3
<i>Privacidad.</i>	6	Los aparatos electrónicos (proyectores, CPU)	7
<i>Insumos.</i>	2	No dejen a los alumnos en los pasillos, pues hacen ruido.	5
<i>Brindan el material necesario para el trabajo.</i>	3	Faltan áreas como una sala de juntas o de usos múltiples.	1
<i>Los jardines.</i>	1	Faltan áreas para archivos.	2
<i>Buen espacio.</i>	2	Las áreas son inseguras.	1
<i>El acomodo del mobiliario está acomodado estratégicamente.</i>	1	Difundir más a través de periódicos.	1
<i>Muy funcional.</i>	2	Insuficiente equipo por el incremento de alumnos.	1
<i>Respeto al espacio y área de trabajo.</i>	1	Mejorar insumos.	1
<i>Entran personas ajenas</i>	1	Mejorar aseo en oficinas, aulas y baños.	7
		El espacio es pequeño para procedimientos y para las personas que laboran en el departamento.	4
		Disciplina y reglas en áreas comunes.	2
		Utilizar todo el salón para la proyección, no sólo la parte frontal.	1
		Mejorar el mobiliario.	3
		Necesidad de ampliar.	2

Mantenimiento periódico a todas las instalaciones.	1
Estacionamiento para docentes, cajones exclusivos.	1

Dimensión Comunicación e información interna

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>La información de los logros de la institución.</i>	1	Casi total ausencia del subdirector de posgrado.	1
<i>Suficientes vías para informar e información.</i>	4	Organizar la información.	6
<i>Existe atención a las necesidades.</i>	1	No se da retroalimentación del trabajo administrativo y docente objetivamente.	1
<i>Algunos líderes que motivan y retroalimentan.</i>	1	Que las cancelaciones de juntas sean oportunas.	1
<i>Se tiene información entre departamentos.</i>	1	Comunicación intradepartamentos.	3
<i>Mucha gente trabajadora.</i>	1	Fomentar el trabajo colegiado en cuestiones académicas, en pro de la mejora en la enseñanza/aprendizaje.	1
<i>Información transparente.</i>	3	Mejorar la coordinación de acciones.	1
<i>Hay apertura al dialogo, escuchar propuestas y mejoras.</i>	8	Generar más medios y estrategias.	4
<i>Reuniones de trabajo.</i>	2	Socializar con los demás.	1
<i>Trabajo en equipo.</i>	1	No hay juntas en los departamentos.	1
<i>En la coordinación se tiene excelente comunicación.</i>	2	En ocasiones no se da respuesta o se hacen las cosas mediante un entendimiento implícito.	3
<i>Hay espacios para hablar de trabajo.</i>	1	Se necesita mayor empatía.	1
<i>Libertad de expresión.</i>	1	Apertura a las ideas nuevas.	1
<i>El apoyo que se les da a los alumnos.</i>	1	Oportunidad del recurso humano.	1
<i>Disponibilidad del personal.</i>	1	Revisar que no se realice tanta propaganda o de ser así eliminarla cuando ya no sea	1

necesaria			
<i>Desde la dirección la comunicación es clara, precisa y oportuna. 4La cordialidad y la confianza.</i>	2	Falta de red interinstitucional/tiempo	1
	2	Mayor claridad de funciones y responsabilidades.	1
<i>Buena coordinación</i>	1	Con las coordinaciones se carece de la formalidad de tiempo y forma en la comunicación.	1
<i>Actitud de apertura.</i>	1	Medios de comunicación obsoletos y burocráticos.	1
		Que se entreguen a los profesores al inicio del semestre los programas de la materia que impartirá.	1
		Normar e institucionalizar los medios de comunicación.	1
		Comunicar planes.	4

Dimensión Trabajo en Equipo

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Trabajo en equipo en cursos/juntas/ elaboración de programas.</i>	5	Ya no hay juntas de coordinación. Lo del FODA se quedó sólo en proyecto.	1
<i>Se reconoce el trabajo en equipo como forma de éxito.</i>	2	Conocer a los nuevos maestros que se van integrando a la institución.	1
<i>La nobleza y el espíritu colaborativo.</i>	7	Trabajar más el reconocimiento.	6
<i>Mucho potencial en cuanto a infraestructura y personal.</i>	1	No se practica el trabajo en equipo en cuestiones docentes.	1
<i>Se toma en cuenta la experiencia en la práctica para tomar decisiones.</i>	4	En ocasiones se centra el trabajo sólo en algunos y no se distribuye de forma equitativa.	2
<i>Muy abiertos a la comunicación.</i>	2	Comunicación.	3
<i>Se fomenta el trabajo en equipo.</i>	3	No todos los compañeros de trabajo aceptan propuestas u opiniones contrarias o distintas.	1
<i>Disponibilidad, disposición de cierto personal.</i>	1	Mejorar las relaciones interpersonales.	1
<i>Respeto por el trabajo e</i>	1	El trabajo en equipo se ve	3

<i>ideas.</i>		afectado por celos profesionales, cuestiones subjetivas y defensa de los intereses propios.	
<i>Comprensión mutua.</i>	1	Más cubículos	2
<i>Crecimiento del departamento.</i>	1	Congruencia.	1
<i>Intercambio de experiencias.</i>	1	Falta de compromiso para algunas actividades.	1
<i>Reuniones periódicas.</i>	1	Falta revisar perfil de personal de acuerdo al puesto asignado.	2
<i>Intercambio de ideas.</i>	1	Falta trabajar más en la integración del personal y líderes de área.	2
		Sistematizar el trabajo académico en virtud del plan institucional de desarrollo.	1
		Liderazgo.	2
		Conformar equipos de alto desempeño en diferentes departamentos para la realización y logro de metas.	1
		Evaluar el desempeño de otros.	1
		Vencer inercias que provienen de desacuerdos antiguos.	1

Dimensión Formación y desarrollo

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Oportunidades y apoyo para estudios, cursos, diplomados.</i>	11	Necesidad de mayor promoción de la capacitación de profesores de posgrado.	1
<i>Se fomenta el desarrollo.</i>	2	Dar a conocer el tipo de apoyo que se puede tener.	1
<i>Apertura para capacitaciones.</i>	6	Organizar los horarios.	3
<i>Hay riqueza en conocimiento y aplicabilidad.</i>	3	Agregar capacitaciones de tipo internacional.	2
<i>La forma de empeño para seguir renovando los procesos para mejorar la calidad de atención.</i>	1	Falta apoyo económico, tiempos para capacitar y financiar más preparación docente y administrativa.	1
<i>Iniciativa.</i>	1	Los procesos de cambio se dan en	2

		forma lenta.	
<i>Mejora continua.</i>	3	Identificar las necesidades específicas de cada departamento.	1
<i>Organización de eventos académicos.</i>	1	Equipo de cómputo actualizado.	1
<i>Una visión futura.</i>	1	No hay un programa de capacitación constante y acorde a las necesidades.	4
		Ofrecer más diversidad de capacitación para elegir lo más afín personal y profesionalmente.	2
		Mayor difusión en eventos, juntas o capacitaciones.	4
		Obligar a todos los maestros a capacitarse.	2
		Faltan reuniones de presentación y análisis de resultados de la institución.	1
		La gente no quiere aprender.	1
		Mejores competencias y tutorías.	1
		No hay estrategia.	1
		No conocen las capacidades de todos.	1
		Colocar a cada persona de acuerdo a sus competencias.	1

Dimensión Motivación

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Excelente actitud de la Institución para reconocer y valorar el buen desempeño y para señalar áreas de oportunidad.</i>	4	Sentir más valorado por la institución.	2
<i>Hay un trabajo solidario.</i>	4	Privilegiar el buen desempeño y reconocimiento.	5
<i>Se motiva al personal por el desarrollo.</i>	11	No se establece un plan concreto.	1
<i>Los equipos de trabajo en la subdirección.</i>	1	Cansancio por la sobrecarga laboral.	3
<i>Reconocimiento de logros académicos.</i>	3	Se despide gente y no se reemplaza.	2
<i>Libertad de elegir estrategias y hacer más por el trabajo.</i>	4	Mejor planeación en cuanto a la evaluación docente y mayor papel en el desempeño.	1
<i>Facilidad de horario.</i>	1	Falta integración entre	1

		miembros de los distintos departamentos.	
<i>La planeación y la mejora continúa.</i>	1	Tiempos completos a personal que más trabaja.	2
<i>Líderes sindicales.</i>	1	El nuevo plan por su estructura y que hace que exista poca interacción entre los docentes.	1
		Promover la integración entre pares.	2
		Si se cumplen debidamente las cadenas de responsabilidades todos se sentirán demasiados satisfechos.	1
		Iniciativa de los compañeros.	1
		Ampliar proyectos y planes.	2

Dimensión Toma de decisiones

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Cordialidad y liderazgo por parte de la dirección.</i>	7	Desarrollo y oportunidades para obtener servicios médicos o la planta.	2
<i>Se escuchan opiniones.</i>	4	Falta seguimiento a la atención.	3
<i>Equipo de trabajo.</i>	1	Tiempo que tarda para la toma de decisiones.	2
<i>Resolución de conflictos de cualquier tipo.</i>	1	Sensación de nula importancia.	1
<i>El que se tomen en cuenta para la toma de decisiones.</i>	2	Más acercamiento entre directivos y maestros.	2
<i>Excelente desempeño.</i>	1	Ser más equitativo en las promociones.	1
<i>Sensibilidad ante los problemas de la institución.</i>	2	A veces todo tiene que seguir un protocolo muy formal para este acercamiento.	1
<i>Se preocupa por la calidad como institución, realizando metas.</i>	1	Apertura a la expresión de parte de los empleados a la dirección.	2

<i>Hay conciencia de la importancia y del interés por el personal.</i>	1	Falta de recursos (tiempo, cómputo).	1
<i>La honestidad y el compromiso.</i>	1	Planes donde se integren ideas a largo plazo o no se conocen.	2
<i>La toma de decisiones se realiza con apego y eficiencia.</i>	1	El manejo del tiempo.	1
<i>Flexibilidad.</i>	1	Eficiencia.	1
<i>Hay buena dirección y eso facilita el estar de acuerdo.</i>	1		

Dimensión Identidad

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Dar a conocer misión, valores, etc.</i>	1	Bajar FODA que no quede sólo como ejercicio académico.	1
<i>Se toman en cuenta actividades de integración por el personal.</i>	1	Apoyo a la institución.	1
<i>Gente comprometida.</i>	2	Realizar actividades que integren distintos departamentos y al personal administrativo, docente y alumnado.	2
<i>Enriquecernos de todo el contexto, personal, alumnos, estructura.</i>	1	Falta de reconocimiento en muchas ocasiones.	2
<i>El que la mayoría del personal traiga bien puesta la camiseta.</i>	2	Dar cursos de inducción a los empleados nuevos para que se puedan identificar con la institución.	2
<i>Estoy comprometido con los valores institucionales.</i>	2	Hay una diferencia entre categorías que hacen que uno no se sienta parte.	1
<i>Se nos permite identificarnos.</i>	1	Mayor difusión de los programas institucionales.	1
<i>Existen programas institucionales muy buenos.</i>	2	Trabajar más en los programas educativos.	1
<i>La superación constante y el esfuerzo que se realiza como la acreditación internacional.</i>	1	Formar nuevos cuadros de investigadores y profesores.	1
<i>El programa académico integra esfuerzos.</i>	1	Difundir más la misión.	1

Trabajar en formar actitudes en conjunto.	2
---	---

4.7.2 Personal Administrativo.

Dimensión Ambiente físico.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buen trabajo en equipo.</i>	1	Por tiempo falta limpieza en la biblioteca.	1
<i>El equipamiento.</i>	3	Se necesita una espátula para quitar los chicles y una navaja para quitar la cinta adhesiva de los vidrios.	1
<i>Otro piso.</i>	1	Mejorar la comunicación con administración (dirección).	1
<i>Comunicación con el personal.</i>	2	Cambio de pantallas en salones de licenciatura y el clima, así como en posgrado.	3
<i>Vigilancia.</i>	1	Espacio en la biblioteca.	1
<i>Espacio físico y ventilación.</i>	4	El sistema de registro y de ingreso se necesita actualizar.	1
<i>Escolar es la cara de nuestra institución.</i>	2	Mobiliario.	13
<i>Iluminación.</i>	1	Revisar las instalaciones de cables de los equipos de cómputo.	1
<i>Suficiente material de trabajo.</i>	1	Espacio más amplio.	4
<i>SIASE</i>	1	Mejorar equipo.	3
<i>El clima.</i>	2	Arreglo de oficina.	2
<i>La limpieza.</i>	4	Pintar paredes.	1
<i>Compra de libros actualizados.</i>	1	Ordenar más el lugar.	1
<i>Accesible y fácil de identificar.</i>	1	Mantenimiento en general.	4
<i>La ventilación.</i>	1	Iluminación	3
<i>Buena infraestructura.</i>	1	Supervisión continua.	1
<i>Jardines en buenas condiciones.</i>	1	Mejorar más la atención al usuario.	1
<i>Capacitación a los trabajadores.</i>	1	Falta ventilación en las oficinas.	1
<i>Mobiliario.</i>	1	Mejorar el espacio físico.	3
<i>Compromiso.</i>	1	Mejorar el clima.	2
		Capacitación de cómo	1

manejar el extintor.	
En verano ajustar el clima para que no esté tan frío.	1
Más contrataciones.	2
Mejorar el aseo en oficinas.	3
Mejorar aseo en baños.	1
Falta internet en las computadoras.	1

Dimensión Comunicación e información interna.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buena comunicación.</i>	11	Falta de comunicación.	5
<i>La institución siempre te escucha.</i>	3	Comunicación Tardía.	1
<i>Uso de corcho en el checador.</i>	1	Igualdad con todos los empleados.	1
<i>Transparencia con la que se maneja la facultad.</i>	1	Realizar reuniones de integración con las diferentes áreas.	3
<i>Apertura al dialogo</i>	1	En USP y SPEA no está claro quien hace que.	1
<i>Apoyo general.</i>	1	Cursos sobre la actividad que desempeñan.	1
<i>Se nos mantiene informados sobre logros y acreditaciones.</i>	1	Difusión de actividades a nivel facultad.	2
<i>Eventos constantes.</i>	1	Que se informe sobre los logros y la forma objetiva de la institución.	4
<i>ES Constante información que se brinda al personal.</i>	1	Cuando hay cambios inesperados de trámites o fechas no se comunica de inmediato.	2
<i>Por primera vez hicieron un informe al personal de la facultad.</i>	1	Realizar más juntas informativas.	1
<i>Organización.</i>	1	Prestar más atención a las necesidades.	1
		Comunicación entre los jefes y el personal administrativo.	1
		Menos procesos administrativos.	1
		Cursos donde podamos mejorar como personas y mejorar el ambiente de trabajo.	1
		Distorsión de mensajes y	1

feedback.

Dimensión Trabajo en equipo.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buscar.</i>	1	Que los jefes administrativos checaran áreas donde no se cubre de tarde.	1
<i>Trabajo en equipo.</i>	10	Seguir en la línea de apoyo al trabajador.	2
<i>Cursos de apoyo personal.</i>	2	Algunos departamentos se separaran del equipo en general.	1
<i>Juntas de retroalimentación.</i>	2	Hablar constantemente sobre el trabajo para poder realizarlo mejor.	1
<i>Reconocer el trabajo del personal.</i>	4	Aceptar errores como equipo y apoyarnos.	2
<i>Libertad de expresión.</i>	1	Verdadera integración como equipo.	3
<i>El intercambio de ideas se da frecuentemente.</i>	1	Alabar el desempeño del otro.	2
<i>Ayuda en cada departamento.</i>	2	Conocer mejor el trabajo de otros.	1
		Mejorar el reconocimiento.	3
		Realizar juntas orientadas a mejorar el desempeño del trabajo en equipo.	1
		Integrar a todos los departamentos.	1
		Apoyo económico para alentar al trabajador.	2
		Delegar funciones.	1
		Mejorar la colaboración.	1
		Mejor control de información.	1
		Que todo el personal asista a las juntas del departamento.	1
		Inteligencia emocional.	1
		Los horarios.	1

Dimensión Formación y desarrollo.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buena capacitación referente al puesto desempeñado.</i>	13	Que se nos brinden el material que se pide en cuestión a nuestro trabajo.	1
<i>La disposición que se tiene para mejorar.</i>	5	Alentar la asistencia a todo el personal a las diferentes capacitaciones.	1
<i>El apoyo que se le brinda al trabajador.</i>	1	Actualizaciones.	1
<i>Comunicación para resolver dudas.</i>	1	En la biblioteca mayores controles de registro.	1
<i>La difusión de los eventos de capacitación.</i>	1	Tener tiempo para asistir a la capacitación que nos brindan.	4
		Ofrecer becas para estudio.	1
		Los cursos también podrían ser externos, porque los de rectoría son los mismos siempre.	1
		Que cada semestre se esté capacitando.	3
		Otro tipo de cursos (computación, etc.)	2
		Cursos más directos con respecto al trabajo.	4
		Falta capacitación.	2
		Resistencia al cambio.	1
		Que den más cursos.	3
		Poder estar más en contacto con eventos donde involucren más a los alumnos.	1
Poner cursos de capacitación tipo diplomado los sábados	1		

Dimensión Motivación.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buen ambiente de trabajo.</i>	4	A veces se compensa más a los que menos hacen.	1
<i>Equipo de trabajo.</i>	1	Saber más sobre el desempeño de mi trabajo.	1
<i>Mobiliario.</i>	1	Un rol de funciones intercambiando con otros compañeros de otras áreas.	1
<i>Que se continúa mejorando la atención al alumnado.</i>	1	Poder ascender a las personas (secretarias, jardineros, etc.)	1
<i>Reconocen el desempeño de cada persona.</i>	4	Apoyar más al compañero que tenga una dificultad en su puesto.	1
<i>Buena comunicación.</i>	1	La institución debe de valorar a sus empleados "buenos".	3
<i>Que se nos deja poner en práctica las iniciativas.</i>	1	Hay personal que tiene que ser motivado y valorado por la institución.	1
		Dar más oportunidad de contratos por parte de rectoría.	1
		División de labores.	1
		Más cursos.	1
		Mejor calidad de la motivación.	1
		Mejorar sueldos.	1
		Un poco de mantenimiento en el área de trabajo.	1

Dimensión Toma de decisiones.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buena disposición a apoyar.</i>	5	Mejorar comunicación con los trabajadores.	2
<i>Buena toma de decisiones.</i>	1	Apoyar al trabajador a que siga adelante en la situación que se presente.	1
<i>Existe una buena valoración por parte de la dirección.</i>	10	Que se tomaran en cuenta las sugerencias.	2
<i>El dialogo entre empleado y dirección.</i>	4	El dialogo.	3
<i>Flexibilidad.</i>	2	El desarrollo general.	1
<i>Preocupación por el desarrollo en general.</i>	1	Evaluación.	2
<i>Siempre están al pendiente.</i>	3	Gratificación.	2
		Algunas veces hacen caso omiso de las necesidades.	1
		Menor tiempo de espera.	2
		Que nos puedan apoyar un poco más para brindar un mejor servicio.	1

Dimensión Identidad.

<i>Fortaleza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Buena identificación de la institución con los trabajadores.</i>	5	Cuidar nuestra área de trabajo.	1
<i>Buena confianza.</i>	2	Conocer más de los proyectos de la facultad.	1
<i>Reuniones que realizan información constante.</i>	1	Reafirmar con los empleados misión, valores y objetivos de la institución.	1
<i>Tengo valores y lealtad hacia la institución.</i>	3	Que hubiera más confianza entre las personas.	1
<i>La misión la proyectan.</i>	2	Oportunidad de crecimiento personal.	1
<i>El espíritu de solidaridad.</i>	1	Inculcar valores.	1
<i>Visión, futuro.</i>	1	Me falta conocer más a la institución.	1

Es un excelente ambiente de trabajo.

3

Fomentar más la convivencia entre los empleados.

1

Organización y planificación.

1

CAPITULO 5: CONCLUSIONES.

En relación a la hipótesis planteada: El implementar un diagnóstico de Clima Organizacional permite identificar áreas de oportunidades y fortalezas de una institución de educación superior.

Se puede decir que es aceptada, ya que en el presente proyecto se muestran los resultados obtenidos, donde se tiene que el clima organizacional en la institución en un nivel general es percibido bueno, puesto que nos indica que existen dimensiones donde se tienen importantes áreas de oportunidad indicadas por personal docente y administrativo.

Asimismo, se tiene por resultado que el personal docente percibe a nivel general levemente mayor el clima organizacional (82%) que el personal administrativo (79%), esto debido principalmente a las condiciones del área trabajo y material de trabajo insuficiente como mencionan en las oportunidades y a la falta de reconocimiento en este personal.

A nivel dimensión se asume que personal docente y administrativo tienen similar percepción en trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones, ya que tener una buena motivación por parte de la institución incita a buena toma de decisiones en el área de trabajo de cada persona y propicia el ambiente ideal para el intercambio de ideas y que se logre así el trabajo en equipo.

Sin embargo, difieren en las dimensiones entorno, comunicación e información interna, formación y desarrollo e identidad, obteniendo que estas sean las áreas donde se encuentra la mayor oportunidad de intervención para una mejora del clima organizacional. Ya que el no tener un adecuado ambiente físico de trabajo interfiere en la realización de las actividades laborales, también se tiene en cuenta que una mala capacitación y mal manejo de los procesos o medios de comunicación generan en el personal falta de identidad a causa de desconocimiento de lo acontecido en la institución.

CAPITULO 6: RECOMENDACIONES

Derivado de los resultados obtenidos durante la diagnosis de clima organizacional en la institución de educación superior, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Establecer una cultura de clima organizacional, donde se realicen diagnósticos anualmente.
- Mejorar en el espacio físico las condiciones de ventilación, clima o calefacción, revisar que funcionen adecuadamente en cada área de la institución.
- Elaborar una programación de inventario para revisar mobiliario y cambiar en la medida que sea posible los muebles que ya no tengan buen uso para el departamento.
- Generar más medios y estrategias de comunicación con el personal.
- Mejorar en frecuencia la capacitación y desarrollo del personal tanto docente como administrativo.
- Organizar el horario del personal para que puedan asistir a los cursos de capacitación.
- Dar a conocer al personal continuamente la misión, visión, valores y objetivos de la institución.
- Implementar actividades semestrales de reconocimiento al personal administrativo para fortalecer la motivación del personal.

BIBLIOGRAFIA

- BRUNET, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- GONCALVES, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. Mexico: sociedad Latinoamericana para la calidad.
- HAMPTON R. Davis (1989). *Administración*. (3ª ed.) México: McGraw Hill.
- HELLRIEGEL D, Slocum J. (2004) *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.) México: Thomson
- KATZ, D. y Robert L. (1990) *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- LIKER, R. (1967) *The Human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima Peru: Imprenta Universidad del Pacifico.
- SHERMAN A., Bohlander G., Snell S. (1999). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.) México: Thomson editores.
- SNELL A. Scott, Bateman T. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. (4ª ed). México: McGraw- Hill
- TORO, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.

Revistas electrónicas:

ABURTO Pineda H., Bonales Valencia J. (2011) Habilidades Directivas: Determinantes en el Clima Organizacional. Revista Redalyc Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Num. 51 41-49 Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67418397006>

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

REINOSO H., Araneda B., (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería industrial. Vol. 6(nº1)39-54. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>

RODRÍGUEZ, A., Alvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. & Van, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de higiene y epidemiología. Vol. 48 (Nº2). 177-196 Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>

UCROS Brito, Marlenis. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la costa Caribe colombiana. Revista Redalyc Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. 17 91-102 Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73719138007>

VÁZQUEZ M. Rosalinda; Guadarrama G. Javier. (Mexico, 2001) El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. Revista Tiempo de Educar, Universidad Autónoma del estado de México, Toluca, México. Vol. 3 (N° 005) 105-131 Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>

ANEXOS

Anexo A



Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

Subdirección de Posgrado e Investigación



Instrumento sobre Clima Organizacional

Nota(s) aclaratoria(s): La presente encuesta está constituida por formulaciones (preguntas) orientadas a conocer la percepción que se tiene referente al clima organizacional de esta institución educativa. Cabe mencionar que la información recabada permitirá ofrecer un diagnóstico encauzado a la mejora continua de la institución. Por último resulta importante debido a la finalidad del instrumento solicitarle que conteste las siguientes secciones con **sinceridad y honestidad**, ya que su opinión es de gran importancia para continuar gestionando los cambios o mejoras de **nuestra** institución.

Instrucciones: Por favor conteste las preguntas que se le plantean y en el caso de las tablas o dimensiones marque con una “√” o “X” en la casilla que considere se describan su opinión. En caso de alguna dificultad, favor de comunicárselo al evaluador.

I. Antecedentes sobre el encuestado.

1. Por favor conteste las siguientes formulaciones, según lo indique el área de antecedentes. Es importante mencionar que puede llegara a **omitir** algún dato si a si lo considera; sin embargo recuerde que para tener una visión más clara de las áreas de mejora implica en ocasiones ser más específico en cuanto a los datos

<u>Antecedentes personales:</u> <ul style="list-style-type: none">• Género: M o F	<u>Antecedentes Académicos:</u> <ul style="list-style-type: none">• Máximo grado estudios : _____
<u>Antecedentes laborales:</u> <ul style="list-style-type: none">• Antigüedad en la institución (Aproximadamente)): <input type="checkbox"/> Menos del año <input type="checkbox"/> 1 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 7 años <input type="checkbox"/> 8 a 11 años <input type="checkbox"/> 12 a 15 años <input type="checkbox"/> 16 o más.• Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Por horas <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo completo <input type="checkbox"/> Horas propias <input type="checkbox"/> Contrato de rectoría <input type="checkbox"/> contrato de recursos propios• ¿Cuál es el puesto que actualmente desempeña en la institución? (ejemplos: secretaria, intendencia, vigilante etc.) _____• Opcional: departamento(s) al que pertenece: _____	

II. Sección indicadores de clima organizacional.

Dimensión entorno (Ambiente físico):				
Favor de especificar con una " X " el espacio físico que hace referencia (De preferencia donde desempeña con mayor incidencia sus funciones) :				
1. ___ Aula 2. ___ Oficina 3. ___ Laboratorio 4. Otro:_____				
Indicador (ítems)	Inadecuado (a)	Algo inadecuado (a)	Adecuado(a)	Muy Adecuado (a)
1. La iluminación de mi espacio de trabajo la considero:				
2. El nivel de ruido en mi espacio de trabajo los considero:				
3. La ventilación (clima , calefacción, etc.) acorde a la temporada en mi espacio laboral es:				
4. El mobiliario donde me desempeño (escritorio, sillas, archiveros etc.) es:				
5. La distribución del espacio de trabajo la considero:				
6. El servicios de aseo en mi lugar de trabajo es:				
Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:				
<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza:_____ • Oportunidad:_____ 				

Dimensión Comunicación e Información interna :				
Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Existe una buena comunicación entre departamentos (jefaturas, coordinaciones, etc.) para trabajar en ciertas actividades.				

2. Es fluida y clara la comunicación en la institución a nivel general.				
3. En la institución se maneja la información sobre logros y oportunidades de desarrollo de la misma.				
4. La información es manejada de forma objetiva.				
5. La información en la institución se maneja transparentemente.				
6. Existe una actitud de apertura al diálogo entre los miembros de la institución.				
<p>Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Trabajo en equipo.				
Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. En la institución se hace presente el alabar el desempeño de otro.				
2. Mis compañeros de trabajo (en general) se conducen bajo la siguiente afirmación: la multiplicación de los puntos de vista enriquecen lo visto.				
3. Se respeta la libertad de expresión aún y cuando otro opine en forma contraria.				

4. Se hace presente en el equipo de trabajo el intercambio de experiencias.				
5. Ante los errores los miembros del equipo se muestran solidarios.				
<p>Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Formación y Desarrollo.				
Indicador (ítems)	Bajo (a)	Regular	Buena	Excelente
1. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi puesto es:				
2. La frecuencia o constante de capacitar (difusión de eventos) en la institución la considero:				
3. Para un mejor desempeño en mi puesto, considero que la institución me ha brindado oportunidades de capacitación a un nivel:				
4. El nivel que me brinda la institución para la adaptación y mejoría a los procesos de cambio que ocupa mi puesto es:				
5. En si la forma en como la institución demuestra vencer el ser obsoleto a través de la capacitación la considero:				

Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:

- Fortaleza:_____
- Oportunidad:_____

Dimensión Motivación.

Indicador (ítems)	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Conforme	Demasiado satisfecho
1 .En mi trabajo me siento:				
2. El desempeño laboral que llevo me hace sentir:				
3. El apoyo de mis compañeros hace que me sienta:				
4. En cuanto al proceso de integración del personal en la institución me siento:				
5. La forma en que me ha valorado la institución me deja:				
6. La iniciativa que he brindado en la institución me deja:				

Dimensión Toma Decisiones.

Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. La dirección es flexible ante las sugerencias del empleado.				
2. La dirección proyecta cordialidad.				
3. La dirección proyecta eficiencia.				
4. La dirección justifica las tareas o actividades.				
5. Existe un diálogo entre empleado y dirección.				

6. La dirección se preocupa por el desarrollo general de sus empleados.				
Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:				
<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Identidad.				
Indicador (ítems)	Nada Identificado	Poco Identificado	Identificado	Demasiado Identificado
1. Considero que estoy con la institución:				
2. La lealtad que le brindo a la institución refleja que estoy:				
3. Con la misión me siento:				
4. Con los valores estoy:				
5. En cuanto a los objetivos me siento:				
Expresa un área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:				
<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

III. Sección referente a la retro-información del instrumento.

1. En caso de no contemplar algunas dimensiones importantes para usted menciónelas:

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo B

CARTA AUTORIZACION

Dr. Jose Armando Peña Moreno
Director de la Facultad de Psicología U.A.N.L.
Presente.-

Monterey N.L. a 24 de octubre de 2012

Estimado Dr. Peña Moreno:

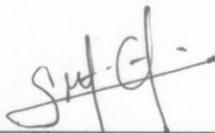
Mi nombre es Sofía Lizzet Martínez Ortiz estudiante de tercer semestre de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional en la Institución a su digno cargo.

En dicha Maestría se nos solicita la elaboración de un Proyecto Final de Campo para obtener el título.

Motivo por el cual, me permito solicitar muy atentamente su autorización para realizar la investigación de Diagnóstico de Clima Organizacional en la Facultad de Psicología dirigida al personal administrativo, en base a los requerimientos y necesidades de la Institución, para dar seguimiento a las políticas de calidad y cumplimiento de las normativas de la misma, bajo la supervisión de la Subdirección Administrativa de la que se encuentra a cargo la Mtra Ma. Eugenia González García.

Este proyecto será de absoluta confidencialidad y exclusivamente con fines académicos y la información quedara para uso de la Institución.

Sin más por el momento y agradeciendo la solicitud al presente, quedo a sus órdenes.



Sofía Lizzet Martínez Ortiz.
Matricula 1148990
Tel. (044) 811-917-48-71



FAC. DE PSICOLOGIA
U.A.N.L.
25 OCT 2012
RECIBIDO
DIRECCION

c.c.p. Mtra María Eugenia González García.

Anexo C

Consentimiento informado

Usted fue seleccionado para participar en el estudio, se le aplicará una cédula de datos personales y un instrumento que mide el clima organizacional, por lo cual no necesito su nombre ni su domicilio, la encuesta se llevará a cabo solo si usted autoriza y se requiere de 10 a 15 minutos de tiempo y se realizara en un lugar cómodo y con privacidad.

Previa a esta información, el que usted desee formar parte de este estudio será su libre decisión y es voluntario. Además, si usted decide no participar, esta decisión no tiene ninguna sanción o consecuencia en su trabajo, ni existirá por parte del investigador ningún acto contrario al profesional, usted seguirá contando con sus derechos como persona.

La información que usted nos proporcione es anónima. Es decir, que el investigador no puede relacionar a una persona con la información obtenida. Además la accesibilidad a los datos solo la tendrá el autor del estudio.

Consentimiento para participar en el estudio de investigación

La Lic. Sofía Lizzet Martínez Ortiz me ha explicado y dado a conocer en que consiste el estudio, así como de que puedo optar por libremente por dejar de participar en cualquier momento que lo desee.

Nombre y firma del Participante

Fecha

Nombre y firma del Investigador

Nombre y firma del asesor

En caso de dudas, puede comunicarse con la
Lic. Sofía Lizzet Martínez Ortiz, tel. 83533941