UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA

“ANTONIO NARRO”

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE BOTÁNICA”

POR:

IVAN CRUZ PAZ

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA

OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MÉXICO.

JUNIO 2010.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

"IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE BOTÁNICA"

TESIS

Por:

IVAN CRUZ PAZ

Que se somete a consideración del H. jurado examinador como requisito parcial para obtener el título de:

Ingeniero Agrónomo Administrador

Aprobada por:

ING. Heriberto Ríos Tapia
Presidente

M.C. Guillermo Galván Gallegos
Sinodal

M.C. Jesus R. Valenzuela García
Sinodal

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"

M.A.E. Tomás Everardo Alvarado Martínez
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

JUNIO2010

DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
COORDINACION

i

DEDICATORIAS

A mís padres:

Carlos Enrique Cruz Osorio.

Con profundo agradecimiento a ti papa, por ayudarme a la construcción de mi proyecto de vida, y hacer que verdaderamente crea en mí. Gracias papa por tu amor, por tu comprensión y por ser el mejor amigo, eres quien hizo que todo esto fuera posible, a ti te debo gran parte de lo que soy.

Por todo el apoyo brindado durante mi vida en cada etapa de ella y sobre todo por sus consejos y la confianza dedicada en mí. Porque desde pequeño has sido para mí un gran hombre maravilloso, al que siempre he admirado. Por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ti, y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional, que es para mí la mejor prueba de cariño y agradecimiento. Gracias. Con amor, admiración y respeto.

Elena Paz Barrios.

Por todas las lágrimas que derramaste al alejarme de casa, A ti madrecita que eres el ser más maravilloso de todo el mundo.

Gracias por el apoyo moral, tu cariño y comprensión que desde niño me has brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.

Mil gracias por todo lo que siempre he recibido de ti, con el cuál he logrado culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional, que es para mí la mejor de las herencias.

Con amor, admiración y respeto. Te quiero con toda el alma mamita.

A mí hermana:

Mariela Cruz Paz.

A ti hermanita que me tocó compartir en la infancia el gran amor que papá y mamá nos ofrecieron, de las limitaciones económicas que tuvimos, por todos los juegos, conversaciones y momentos vividos, aun en la distancia. Además de ser una amiga eres la mejor compañía para compartir el mismo techo. Hoy en día te felicito porque dios nuestro señor te dio la oportunidad de que seas mamá de una linda pequeñita que es la alegría de la casa.

Con cariño a mí sobrinita. Miriam Rubí.

A ti princesita que siempre estás en mi corazón, ya que para mí eres como una hija, gracias pequeñita por todos los momentos bonitos que hemos pasado, como en los juegos y maldades. En realidad tú eres la que haces que tus abuelitos siempre estén contentos, y que en nuestra humilde casa siempre haya alegría. Te quiero mucho.

Con admiración al Ing. Irving García Vázquez.

Por tu confianza, comprensión, apoyo y compañía en cada etapa del camino recorrido juntos desde la infancia, y también en aquellos momentos difíciles que siempre tuvimos. Gracias hermano por tu amistad. Que hoy en día que eres un profesionista dios te cuide y te bendiga a ti, y a tu linda familia que has formado, tu esposa y tú lindo pequeñito. Sabes que siempre cuentas conmigo siempre serás mi hermano del alma.

A mís tíos:

Inés, Guillermina (tía Guille), Gaby, Gabriel, Jorge (tío coquí), Yolanda (tía yolis), Sergio (tío jito), victoria (tía vito,) Genaro, lety. Gracias por todos sus consejos.

A mís prímos:

Frederick (fredito (t)), Humberto (Beto), Sergio (checo), Berenice (Bere), Virgilio (viko), Esther(tete), Isabel (Chavelita), Irais Elvis (iris la prima linda), Elsa (sapo), chalino, lolita, Alberto (Betito), Esmeralda (Esme), Mireya (mine), Ricardo (maco), Elvia, Lupe, Omar, Olivia, Román. Los llevo en el corazón gracias por quererme tanto.

Con respeto el Sr. Tomás Cazares Gonzales.

Por abrirme la puerta de su negocio, (Taller mecánico Los Tomy´s), donde vive durante el transcurso de mi carrera. Gracias por su apoyo incondicional en todo momento, por no dejarme caer y por ayudarme a descubrir una nueva etapa compartida, y aprender que los problemas no se hacen grandes si se tratan a tiempo, a su familia por hacerme sentir siempre bienvenido y recibirme tan cálidamente en su casa. Gracias por todo que dios siempre cuide de ustedes

AGRADECIMIENTOS

A díos.

Por su ayuda en los momentos más difíciles de mi vida. Mil gracias diosito por ayudarme a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar el sueño más importante de mi vida, que es mi carrera profesional.

A mí "alma mater".

Por permitirme cumplir uno de mis más grandes sueños: estudiar una carrera profesional, por dejarme sentirme orgulloso de pertenecer a ti, y que no te falle que gracias a ti escuelita seré un profesionista.

Al M.C. Guíllermo Galván Gallegos.

Por la confianza brindada en todo este tiempo y sobre todo por la paciencia que me tuvo para terminar esta investigación.

Al Ing. Heríberto Ríos Tapía.

Por el gran apoyo y comprensión brindado para terminar esta investigación.

Al MC. Jesús R. Valenzuela García.

Por brindarme su ayuda, aunque fue muy poco el tiempo de compartir esta investigación, pero me dio su apoyo para terminar.

A la Líc. Martha Elena Ochoa Balderas.

Por su comprensión y amistad que me brindo durante mi estancia en la universidad, así como su apoyo en la realización de esta investigación.

Al Ing. Ricardo Torres Ramos.

Porque siempre me apoyó en toda ocasión, gracias por su amistad y comprensión, por la confianza que me brindo durante mi estancia en la narro.

A mís cuates de la narro.

Marco Antonio (El abasolo), Omar (mi compadre), Carolina (Karo), Carmen ((karmita), Pilar (Pili), Sergio (checo), Yuliana (yuli), Gabino, Victor, lili, Zury (zurita) ,Estela (estelita), Anuar, Gaby, Alejandro (chapulín).

Por la hermosa amistad que ha existido entre nosotros, y por los gratos momentos que hemos vivido, que son difíciles de recordar, así como todas las ocasiones que nos reuníamos para las grandes convivencias.

Así como mis compañeros de la generación CVII y CVIII

A mís amígos de la comunídad de Cuauhtémoc, Tayata, Tlaxíaco, Oaxaca, donde víví la ínfancía.

Socorro (mi estimado) y su amable familia, Armando (mando), Omar, Fidel (chillo), Gerardo (lalo lagrimitas), Ángel (compañero), Félix (gato), Rogelio, (roge), Jesús (chuchin), (tío Félix) y su esposa, Jehu (jeus), Denise, (Denis), Julio (Julito), Enrique (quique), Martin y

su esposa (Mati y Sindi), Carlos (Capú), Maestra Irma y su esposo (don Rosendo), Carlos(Carlitos), Venancio, Carlos (mili).

Gracias amigos por las alegrías vividas juntos, en realidad siempre los llevó en el corazón. Así como siempre me dieron ánimo para poder terminar mi carrera profesional.

A mís amígas que aunque se encontraban lejos de mí, siempre me guíaron y compartían conmigo mís problemas.

A ti. Fabiola (fabis).

A ti. Brenda (brendys comadrita)

Les agradezco a ustedes dos con toda mi alma el haber llegado a mi vida y compartir momentos agradables y momentos tristes. Porque gracias a ustedes se lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, gracias por estar siempre conmigo, por aconsejarme, regañarme, compartir risas y llantos todo tiempo.

A mís grandes amígos del taller mecánico los Tomy's.

Ulises, (ponzoña), Jaime, Héctor, (Don Héctor), Cesar, (Borre).

Gracias amigos por pasar a mi lado los momentos de mi vida universitaria y estar siempre en las buenas y en las malas conmigo. También quedo muy agradecido con ustedes, porque gracias a ustedes aprendí muchas cosas cuando realizábamos trabajos en el taller mecánico, por los momentos de diversión y convivencia durante cinco años que estuve viviendo hay.

Jamás los olvidare.

A Ismael Ramírez y su sonido musical (máyelo).

Por su gran apoyo, comprensión sin condición ni medida, consejos y momentos de diversión. También por todos los eventos musicales y desveladas que teníamos en cada ocasión que se requería del sonido musical. Gracias a ti aprendí muchas cosas nuevas, además siempre cuando deseaba algo nunca me lo negaste. Gracias por todo, sabes que para mí siempre serás un buen amigo de verdad, adamas uno de los mejores DJ de saltillo.

A mís amígos del grupo norteño sensación norteña.

A pablo, Alberto (Don Beto), Rey, Ramiro (Rami), Juan (Don Juan), Tomas (nane), Ismael (máyelo), Lorenzo (lobo herido), Jaime.

Gracias por todo todos sus consejos de ustedes, así como los momentos de diversión que se realizaban en cada en uno de los ensayos, como también cuando se realizaba eventos fuera de la ciudad de saltillo donde siempre andaba con ustedes. Gracias por esa confianza que siempre me tuvieron y me siguen teniendo.

A mís amígos de saltíllo.

A Melchor (el camarote), Antonio (Toño), Luis (Don Luis), Don Toño (el finadito), Toño (chino pelota), Alex, Pablote, Ismael (sapo), maco.

Por cada convivencia y relajo que se realizaba con ustedes en el taller, además por todos los consejos y animo que me daban para poder terminar mis estudios.

Indice de Contenido

DEDICATORIAS i
AGRADECIMIENTOS v
I. INTRODUCCIÓN 1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.2. OBJETIVO GENERAL 2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 3
1.4. HIPOTESIS 3
I.5. PREGUNTAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. 3
I.6. IMPORTANCIA 4
1.7. JUSTIFICACIÓN. 4
II. REVISION DE LITERATURA 5
DEPARTAMENTO DE BOTANICA DE LA UAAAN. 5
2.1.1. Antecedentes. 5
2.1.2. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL DEPARTAMENTO. 8
2.1.3. PLAN DE DESARROLLO DEL PROGRAMA DE BOTANICA DE LA UAAAN 10
2.1.4. MISIÓN Y VISIÓN 11
2.1.5. CODIGO DE ÉTICA DEL PROGRAMA DE INGENIERO EN AGROBIOLOGÍA 12
III. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACION 14
3.1.1. Introducción. 14

3.1.2. Antecedentes del clima organizacional. 15
3.1.3. Importancia. 17
3.1.4. ¿Qué es clima organizacional? 18
3.1.5 Características del clima organizacional 20
3.1.6. Funciones del clima organizacional. 24
3.1.7. Los Cimientos de un buen clima laboral. 27
3.1.8. Diferencia entre clima y cultura organizacional. 31
3.1.9. Requisitos para la implantación de un buen clima organizacional. 32
3.1.10. Recomendaciones para el Estudio del Clima Laboral. 36
3.1.11. Diagnóstico del clima organizacional. 37
3.1.12. Medición del clima organizacional. 40
3.1.13. Evaluación del clima organizacional. 48
IV. METODOLOGÍA. 59
V. ANALISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL. 60
VI. ANALISIS Y RESULTADO DEL CUESTIONARIO RESOLUCION DE CONFLICTOS. T. K. ... 72
VII.CONCLUSIONES. 74
VIII.PROPUESTAS. 76
IX. LITERATURA CITADA 78
ANEXOS 81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la Variable de Aspecto Personal Pág. 61
Tabla 2. Resultados de la Variable de Comunicación Pág. 63
Tabla 3. Resultados de la variable de Organización Pág. 65
Tabla 4. Resultados De La Variable De Dirección Pág. 67
Tabla 5. Resultados de la variable del Ambiente Laboral Pág. 68
Tabla 6. Resultados cuantitativos de las Variables Aplicadas Pág. 70
Tabla 7. Resultados cuantitativos de las Variables Aplicadas Pág. 72

INDICE DE GRAFICAS

Grafico 1.	Variable del Aspecto Personal	Pág. 62
Grafico 2.	Variable de Comunicación	Pág. 64
Grafico 3.	Variable de Organización	Pág. 66
Grafico 4.	Variable De Dirección	Pág. 67
Grafico 5.	Variable de Ambiente Laboral	Pág. 69
Grafico 6.	Variables Aplicadas	Pág. 70
Grafico 7.	Resultados Totales del Clima Organizacional a Nivel Departamento	Pág. 71
Grafico 8.	Variables Aplicadas	Pág. 73
Grafico 9.	Predios Obtenidos de las Variables Aplicadas y en General	Pág. 73

I. INTRODUCCIÓN

La universidad como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura misma, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y definidos que encajan en lo que se ha denominado Clima laboral.

Según refiere Goncalves (1999), “el clima organizacional” es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras laborales, tamaño de la misma, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la estructura. De ahí que el Ambiente Laboral refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999).

En este sentido, se destacan los resultados del estudio realizados por George y Bishop (citados por Dessler 1991), quienes refieren que la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación y los procedimientos), tiene gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el ambiente laboral. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción, señalando, además, que los sistemas universitarios burocráticos (altamente estructurados y centralizados) se ven como climas cerrados, restrictivos.

De lo anterior se deduce que la organización universitaria, está representada por una estructura jerárquica piramidal y formal establecida con cadena de mando, según Stoner, Hughes y Tight. Este tipo de estructuras cuenta con actividades y objetivos determinados; especialización de las tareas y reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que señalar que este modelo de administración, implementado desde hace tiempo, puede llevar a la universidad con tranquilidad dichas actividades, y muchas veces, ineficiencia de las mismas, por el clima impersonal y cerrado que se puede generar.

La investigación realizada sobre implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional, se realizara en el departamento de botánica de la UAAAN, con el propósito de tener elementos que satisfagan implementar estrategias sobre el clima organizacional existente en dicho departamento a fin de determinar el ambiente laboral de los mismos y implementar propuestas que lo mejoren de manera sustantiva, para lograr mejorar este problema se realizaran cuestionarios a los profesores del departamento de botánica, donde la información que nos proporcionen es anónima y confidencial, cuando ya se tenga toda los cuestionarios contestados se llevara a cabo una investigación donde se verá en cuál de las preguntas que se realizaron existe más problema y ver como se solucionara este problema.

Palabras clave: clima organizacional, diseño, propuestas y resolución de conflictos.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de estrategias sobre el clima organizacional ocasiona un ambiente laboral desfavorable.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Implementar estrategias para mejorar el clima organizacional del departamento de botánica.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar que factores del clima organizacional influyen en la satisfacción laboral de la planta docente del departamento de botánica.
- Analizar los factores que determinan el clima organizacional de dicho departamento.
- implementar propuestas para mejorar el clima organizacional en el departamento de botánica.

1.4. HIPOTESIS

La implementación de estrategias incrementara el aprovechamiento de los recursos humanos.

I.5. PREGUNTAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Preguntas:

¿Cómo influye implementar estrategias para mejorar el clima organizacional en el departamento de botánica

¿Qué efecto tiene la falta de estrategias para mejorar el clima organizacional?

¿Cómo aplicar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional?

¿ cual ha sido el uso del clima organizacional en dicho departamento?

¿Qué elementos consideran los profesores en el clima organizacional?

¿Por qué algunos profesores utilizan el clima organizacional para la toma de decisiones en su gestion directiva?

¿Cómo debe ser el clima organizacional para que se utilice en el departamento?

¿Cómo evaluar el clima organizacional en el departamento de botánica?

I.6. IMPORTANCIA

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer y comprender la influencia que este tiene para el desarrollo de una organización, demostrando ser un elemento primordial para su éxito. A través de los años el cima organizacional ha demostrado que las organizacioness que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial.

Al realizar esta investigación se busca que las estrategias que aquí se propongan satisfagan las necesidades del departamento y vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no solo eso sino que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que labora en dicho departamento, así como también, del alumnado que va a solicitar el servicio.

Es importante recordar que la influencia del clima laboral en el desempeño de las organizaciones es fundamental para el éxito de los objetivos trasados por la organización partiendo del principio de que los recursos materiales son lo que hasen posibles las cosas pero los recursos humanos lo hacen realidad

1.7. JUSTIFICACIÓN.

En base a la problemática planteada anteriormente,se crea la necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que se presenta en el departamento de botanica,con el proposito de lograr proyectar al departamento con una mejor imagen y una mejor relacion interpersonal que permita lograr niveles de excelencia en sus funciones sustantivas.

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando el departamento.

Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en el departamento como en otras áreas de esta institución.

II. REVISION DE LITERATURA

DEPARTAMENTO DE BOTANICA DE LA UAAAN.

2.1.1. Antecedentes.

La UAAAN lleva el nombre del filántropo saltillense Don Antonio Narro Rodríguez, quien legó su fortuna mediante testamento, el 1° de Julio de 1912, para la creación de una Escuela de Agricultura, en donde la gente pudiera aprender los métodos más avanzados y formar técnicos en agricultura, de los que México estaba muy escaso.

El 4 de Marzo de 1923 se inician las actividades de la Escuela Regional de Agricultura “Antonio Narro”, teniendo como edificio la casona principal de la Ex-hacienda de Buenavista. Desde entonces esta institución ha pasado por cuatro etapas importantes de desarrollo:

Posteriormente, en 1938, la junta directiva, por falta de recursos, se declara incapaz de sostener económicamente a la institución, por lo que pasa a depender del gobierno estatal, siendo gobernador el Gral. Pedro V. Rodríguez Triana, y la denominación cambia a Escuela Superior de Agricultura y Ganadería del Estado de Coahuila por un corto periodo, ya que de 1951 a 1953, depende del Instituto Tecnológico de Coahuila, como Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro.

Con la creación de la Universidad de Coahuila, en 1957, se incorpora a ésta como una de las instituciones fundadoras, con un plan de estudios a nivel licenciatura de 10 semestres después de la preparatoria.

En 1975, por decreto del H. Congreso del Estado de Coahuila, se aprueba la iniciativa de transformación a Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, y se

expide su primera Ley Orgánica. En 1980, se establece en Mieleras, Coahuila, la Unidad Laguna.

En el año 2006, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, entra en vigor la nueva Ley Orgánica de la UAAAN, con lo cual se reconoce el carácter nacional de la institución, al ser ahora un organismo público descentralizado de la administración pública federal, y se le dota de un marco jurídico-presupuestal que le garantiza que continúe desarrollándose como una de las mejores universidades del país, por su calidad, excelencia académica y prestigio nacional e internacional.

El Departamento de Botánica existe como tal desde 1975 año en que la Escuela superior de Agricultura se estaba conformando como la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.

Botánica surge como un Departamento de apoyo que ofrecía materias para el tronco común de las carreras como: Biología, Botánica, Ecología, Taxonomía Vegetal, Fisiología Vegetal, Anatomía e Histología Vegetal, Anatomía de la madera, Agrostología.

Además el Departamento de Botánica cuenta con las unidades: Herbario ANSM, Jardín Botánico “Ing. Gustavo Aguirre Benavides” y el Vivero UAAAN.

La Academia del Departamento ha estado formada principalmente por Biólogos. La mayoría de ellos estudiaron el Postgrado y Doctorado a partir de su ingreso a la Universidad.

En 1989 surge la propuesta de la creación de una carrera en el Departamento y se creó un proyecto de Academia a partir de la creación de una comisión, para el estudio de factibilidad de profesiones Biológicas en la Universidad.

Del trabajo de dicha comisión se produjo el proyecto de carrera en el área de Ciencias Biológicas, que se turnó a la Dirección Académica en 1992.

En 1994 en el proyecto de Reforma Académica se dio el espacio para que el Consejo Universitario aprobara los aspectos generales de la carrera y es en 1997 que se da su aprobación y entra en vigor el inicio del Programa Docente de la Carrera de Ingeniero en Agrobiología.

Cuando inicia la Carrera de Agrobiología, el Departamento contaba con un plan de maestros formada por: 3 a nivel Doctorado, 7 Titulados a nivel MC y 5 no titulados de ese mismo nivel y 4 a nivel licenciatura en Biología. En total se contaba con 20 profesores de tiempo completo y medio tiempo.

Actualmente el programa cuenta con una planta de 14 profesores, 12 de tiempo completo y 2 medio tiempo y además con 5 Técnicas Académicas.

La edad de los profesores fluctúa alrededor de los 47-60 años con más de 20 años de servicio.

Del total de profesores investigadores solo 3 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y 10 tienen reconocimiento en el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (PEDPD).

Se cuenta con 3 Proyectos de investigación registrados y 2 Proyectos de Desarrollo en los que participan 2 o 3 Profesores por Proyecto.

Las actividades que se desarrollan en el Herbario, Vivero y Jardín Botánico están incluidas dentro del Plan de Desarrollo del Departamento por lo que los profesores asignados como responsables las planean y las dirigen para mantenerlas en función.

El Departamento de Botánica administra el programa de Agrobiología y ha permitido ampliar la oferta educativa de las carreras ya existentes en la Universidad y abre un nuevo horizonte alternativo a la agricultura tradicional con ideas innovadoras para el desarrollo sustentable de los recursos naturales.

2.1.2. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL DEPARTAMENTO.

El Departamento de Botánica que es quien administra la carrera de Ingeniero en Agrobiología, cuenta con una planta docente de 14 profesores investigadores, 4 de nivel Doctorado, 4 de postgrado y 6 nivel Licenciatura, 4 de los cuales tienen estudios de maestría sin haber obtenido el grado, pero todos cursaron los créditos del plan de estudio.

PROFESORES:

1.	José Fco. Rodríguez Martínez	Doctor
2.	José Ángel Villarreal Quintanilla	Doctor
3.	Manuel De La Rosa Ibarra	Doctor
4.	Jesús Valdés Reyna	Doctor
5.	Leopoldo Arce González	Maestría
6.	Martha Vázquez Rodríguez	Maestría
7.	Andrés Rodríguez Gámez	Maestría
8.	Laura Ma. González Méndez	Maestría
9.	Joel Luna Martínez	Maestría
10.	Sergio Pérez Mata	Maestría
11.	Ma. Teresa Ruiz de León	Maestría
12.	Sofía Comparan Sánchez	Maestría
13.	Silvia Pérez Cuellar	Maestría
14.	Miguel Agustín Carranza Pérez	Maestría

El Departamento tiene a su cargo 3 unidades

1. Herbario ANSM
2. Jardín Botánico “Gustavo Aguirre Benavides”
3. Vivero UAAAN

El Herbario, tiene proyección nacional ya que cuenta con una gran cantidad de plantas herborizadas de Coahuila y otros estados, cuenta con una persona de apoyo y un coordinador.

El Jardín Botánico con su encargado técnico, cuenta con una superficie, de 4 hectáreas, con una colección de plantas de las zonas áridas y semiáridas de Coahuila, cuenta con dos personas de apoyo.

El vivero UAAAN tiene como objetivo producir diferentes especies forestales que son donadas o vendidas, así también se establecen convenios con diferentes dependencias federales y estatales para producir especies que sean seleccionadas según el proyecto, cuenta con 5 trabajadores de campo.

La infraestructura del Departamento de Botánica, cuenta con 6 laboratorios:

- Laboratorio de Biología
- Laboratorio de Botánica
- Laboratorio de Anatomía e Histología Vegetal
- Laboratorio de Taxonomía
- Laboratorio de Fisiología Vegetal
- Laboratorio de Ecología

El Departamento de Botánica da apoyo a otros programas academicos, como: Ing.Producción, Agrícola y Ambiental, Zootecnia, Administración, Forestal, Alimentos, Economía Agrícola, con las materias de: Biología, Botánica Gral., Ecología Gral., Biología Molecular, Fisiología Vegetal, Botánica Forestal, Botánica sistemática, Agrostología, Anatomía e histología vegetal, Anatomía de la madera.

Aparte de dar apoyo a otras carreras se imparten las materias de Agrobiología que en total son 37 asignaturas.

Aunque la carrera de Agrobiología se inició (1997) se ha constituido como un programa de gran aceptación en los aspirantes a ingresar a la Universidad.

El ingreso ha variado entre 30-50 alumnos por año contando con 5 generaciones de egresados de los cuales el 80% están titulados y un 90% están ejerciendo la profesión.

En el Departamento de Botánica todos los semestres los profesores investigadores atienden de 15 a 20 hrs. / semana para la actividad docente por lo tanto limita la participación en los proyectos de desarrollo, productivos, investigación, especiales y de educación continua. Por esta razón existe poca vinculación y proyectos aprobados con fondos externos manejados por profesores del Departamento.

Así también la edad de la mayoría de los académicos ya no nos facilita hacer estudios para obtener un mayor grado (postgrado o doctorado) académico, por lo que los objetivos básicos del Programa de Formación del Personal Académico de Botánica serían:

1. Formar personal en las áreas que quedaran sin profesores investigadores.
2. Contratación de personal nuevo o reubicación de otros departamentos.
3. Actualización del personal académico existente.

El futuro del Programa Docente de Agrobiología dependerá de la renovación del Personal Académico de acuerdo a las políticas imperantes en la Universidad.

La Carrera de Agrobiología tiene mucho futuro debido a que el objetivo establecido en su Plan de Estudio engloba la problemática actual del país, y la necesidad de tecnología alternativa de producción agrícola y el deterioro de los recursos naturales.

2.1.3. PLAN DE DESARROLLO DEL PROGRAMA DE BOTANICA DE LA UAAAN

El Plan de Desarrollo del Programa Docente de Ingeniero en Agrobiología es un instrumento necesario para marcar el rumbo de la carrera de una manera organizada que permite integrar el trabajo que desempeñan los profesores

teniendo como objetivo el fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos a través de la investigación, desarrollo y vinculación de proyectos que beneficien a la sociedad y genere conocimientos prácticos para los universitarios.

El plan de Desarrollo es un trabajo de planeación participativa en la que deben participar las academias tanto del Departamento de Botánica como las que apoyan a la carrera realizando, un análisis de la situación actual que presenta la carrera, y a través de una propuesta renovada se pretende establecer un proceso de Mejora Continua en la docencia, investigación y desarrollo para lograr una Educación con Calidad.

Este programa pretende fortalecer la educación superior preparando profesionales con sentido de servicio a la comunidad al entender los problemas del medio relacionados con la agricultura, serán el apoyo a los órganos de consulta tanto públicos como privados interesados en la evaluación, recuperación y conservación del medio ambiente.

Al tener otro concepto de la agronomía y por la demanda en un futuro inmediato de productos de origen natural podrán recomendar técnicas para obtener dichos productos y participarán en la expansión de la frontera agrícola utilizando tecnologías de mejoramiento de tierras, aumento de la productividad agrícola al utilizar nuevas técnicas de cultivo, tomando en cuenta el entorno ambiental.

A partir de éste fundamento parte la planeación para desarrollo de este plan.

2.1.4. MISIÓN Y VISIÓN

De acuerdo a las bases mencionadas la misión y la visión de la carrera de Ingeniero en Agrobiología son:

Misión

Formar profesionales con juicio crítico, vocación humanista, valores democráticos y principios nacionalistas; capaces de contribuir al desarrollo del medio rural del

país. Mediante el uso y manejo del ambiente para la producción agrícola y pecuaria con métodos alternativos y/o uso del conocimiento científico tecno-biológico; para la producción y cuidado del ambiente con enfoque a la sostenibilidad.

Visión

Contribuir a una nueva cultura de conciencia y, responsabilidad en el desarrollo productivo, económico y social, mediante la generación y el uso del conocimiento bioecológico y el desarrollo de ecotecnias que sean garantes de la sostenibilidad del país.

Para el 2010

Se espera que los egresados hayan adquirido y transmitido los conocimientos bioecológicos y el desarrollo de ecotecnias que sean garantes de la sostenibilidad del país.

Para el 2020

Que los egresados sean garantes de la sostenibilidad del país, y que las metas se hayan cumplido ampliamente.

2.1.5. CODIGO DE ÉTICA DEL PROGRAMA DE INGENIERO EN AGROBIOLOGÍA

El personal Académico, Administrativo y Manual que participa en la formación de los alumnos que se encuentran inscritos en este programa deberán compartir durante la realización de todas y cada una de sus actividades diarias, a efectuar de que puedan normar su actuación y desempeño los siguientes valores:

-BIEN COMÚN: Me comprometeré a promover y defender el bien común, entendiendo que el servicio público patrimonio de todos los mexicanos y mexicanas,

solo se justifica y legitima cuando se procura este bien común por encima de los intereses particulares.

-INTEGRIDAD: Mantendré una conducta pública y privada tal, que mis acciones y palabras sean siempre honestas y dignas de credibilidad y contribuyan a fomentar una cultura de confianza y verdad.

-HONRADEZ: Nunca usaré en mi beneficio el cargo público que ostento, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me induzca a faltar a la ética en el desempeño de mis responsabilidades y obligaciones.

-IMPARCIALIDAD: Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

-JUSTICIA: Sabré convivir como personas civilizadas fomentando la concordia y la paz.

Expresare en nuestra diaria conducta los verdaderos valores existenciales.

-ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO: Tendré en cuenta que el deterioro de la naturaleza siempre refleja el deterioro ético de las personas.

Mantendré un ambiente más natural, más saludable y limpio y menos contaminado como tarea de todos

-GENEROSIDAD: Actuaré con generosidad, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los niños, las personas de la tercera edad, las etnias y las personas con discapacidad y procuraré una atención especial a quienes padecen pobreza y marginación.

-RESPETO: Respetaré sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos.

-LIDERAZGO: Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, observando los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

-RESPONSABILIDAD: Tendré dominio de sí mismo, sentido de responsabilidad y una disposición continua en nuestro quehacer diario

III. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACION

3.1.1. Introducción.

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

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de el puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas instituciones educativas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos administraciones y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa,

sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Si bien es cierto la importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días es por ello que este trabajo de investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustentan el desarrollo objetivo del trabajo.

Un buen clima organizacional laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar, la misma permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización castrense a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

3.1.2. Antecedentes del clima organizacional.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos ante las nuevas exigencias y los cambios obligan a las instituciones a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia el

logro de los objetivos, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

El medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre ellos.

Se vive la época del cambio, se tiene que tener una mente muy abierta para soportar los avances de la tecnología y aplicarlos a su organización, gracias a los bajos costos de los sistemas computarizados y a la competencia en los mismos es más fácil exigir e implementar medios que nos faciliten la toma de decisiones correctas.

Cada día se ven nuevos software, nuevos equipos, nuevas maneras de hacer las cosas y la organización que no esta preparada para estos cambios, que no tenga capacidad de información o que la misma sea muy débil simplemente no puede competir contra el resto de organizaciones.

Los Sistemas de Información tienen mucha importancia en el incremento de la capacidad organizacional frente al cambio del entorno. La voluntad de lograr un sistema de información útil, que permita obtener una ventaja competitiva, implica la posibilidad de ofrecer múltiples, frecuentes, oportunas y relevantes informaciones, entre las cuales se puede incluir información del clima organizacional que permitirá ubicar los puntos críticos que afectan al desarrollo de su personal para así establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Cada día es más importante que las instituciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”. (Velásquez, 2003, p.96).

Cualquier organización que abogue por alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de sus funciones sustantivas debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido, dedicándose al diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información los cuales tienen que ver directamente con la medición de variables intangibles entre las cuales se encuentra el Clima Organizacional.

3.1.3. Importancia.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las instituciones que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto.

Es por eso que toda institucion debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al publico en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este ultimo es el arranque y éxito de cualquier organización claro esta que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

3.1.4. ¿Qué es clima organizacional?

"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)."

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (pág. 181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización". (pág. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (pág. 182).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (pág. 183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El clima laboral u organizacional es entendido como el medio ambiente de trabajo en que se desempeñan las personas de una organización, y es el resultante de la percepción que posee el personal de una empresa respecto de la interacción de una serie de dimensiones como:

- Estilo de Liderazgo.
- Estructura Organizacional.

- Relaciones Interpersonales.
- Sistemas de Remuneraciones y Beneficios.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

3.1.5 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Una serie autores como Litwin y Stinger, Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet: determinan diferentes caracteristicas sobre clima organizacional, cada una desde una prespectiva diferente que llevan a un mismo proposito el como afectan la organización.

Procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Métodos de mando: Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Responsabilidad *(empowerment):* Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. La planificación así como la formación deseada.

Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafio: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Estándares; Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el strees que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

3.1.6. Funciones del clima organizacional.

Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Enfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

3.1.7. Los Cimientos de un buen clima laboral.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

a).La calidad directiva.

Se trata, sin duda, del aspecto más relevante. El éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

Asimismo, estos últimos tienen que percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos que se ha marcado la organización y no sus metas personales, que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él, le permiten tomar decisiones y muestran interés por su trabajo.

La función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético. Influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación:

- La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- Un buen director general debe apostar por una estructura horizontal en el organigrama de la empresa que facilite la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y

gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

- A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.

- La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita: Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, y además tenga la confianza y seguridad de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.

- Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.

- Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.

- Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.

- La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa. Hay responsabilidades internas con los propios trabajadores, como las comentadas anteriormente. Pero las empresas tienen también compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el

entorno. La empresa debe ser una ayuda para la comunidad y no una carga.

b).Satisfacción en el puesto de trabajo.

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería según su preparación y deseo, lo que provoca su desmotivación. A veces el puesto les viene grande porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador. O, al revés, personas con unos conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupan. Además, existen otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución, o falta de reconocimiento. También el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria.

La seguridad y las condiciones laborales también se relacionan a veces con este parámetro. El espacio, la iluminación, la calefacción, la climatización, la ergonomía y la ausencia de elementos nocivos para la salud (ruidos, humos, gases, polvo…) resultan muy importantes; el empleado tiene que regresar a su hogar en las mismas condiciones de salud con las que inició su jornada.

c).Conciliación del trabajo con la vida familiar.

La sociedad está demandando cada vez más la solución de este problema.

En pleno siglo XXI existe una nueva realidad laboral y social en la que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina:

- Falta de tiempo para la educación y cuidado de los niños y la atención de los ancianos.
- Disminución progresiva y amenazadora de la tasa de natalidad como consecuencia de que los padres no quieren adquirir el compromiso del cuidado de más hijos y su educación.

El problema es importante ya que la familia es la columna vertebral de una sociedad equilibrada y los niños de hoy son el capital humano de la sociedad del mañana. De ahí la importancia de que las empresas instalen los programas de conciliación ya que la no conciliación provoca insatisfacción laboral, enfermedades psíquicas, falta de actitud y compromiso de los trabajadores, así como bajas en la organización. Los programas de conciliación precisan de características básicas como:

- Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- Horarios laborales flexibles.
- Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- Permisos de excedencias.
- Flexibilidad en la forma de trabajar: lugares satélites de trabajo, tele-trabajo, rotación de puestos, etc.
- Programas de luces apagadas.
- Servicios propios o subvenciones para guarderías y cuidado de niños y ancianos.
- Todo ello encaminado a que los padres tienen que tener tiempo para estar con sus hijos, ya que además de la necesidad de disfrutar de la familia, la educación de los hijos es responsabilidad plena de los padres y las guarderías u otros centros, sean públicos o privados, no les pueden sustituir en este cometido.

Una sociedad económicamente globalizada, donde continuamente se pregona que el éxito de la gestión se basa en la atención y satisfacción del cliente, la calidad hacia el mismo, debería darse cuenta que este concepto cobra todavía más

importancia si se trata de la atención y calidad hacia los hijos.

Pero invertir tiempo suficiente en los hijos, educarlos y cuidarlos en todo momento, implica también entrega y renuncias por parte de los padres. Sin ello, de nada valen los programas de conciliación ni la legislación de ayuda promulgada por los Estados para resolver este problema.

d).Carrera profesional.

Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.

e).Prestaciones de tipo social.

Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar al clima. Se refiere a servicios como comedor, guardería (cada vez más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

3.1.8. Diferencia entre clima y cultura organizacional.

a).Clima organizacional.

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

b).Cultura organizacional.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo . De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

3.1.9. Requisitos para la implantación de un buen clima organizacional.

El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

a) Estudios a nivel de macrofenómeno:

Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.

- Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- Las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad.

b) Estudios a nivel de microfenómeno:

Son los de naturaleza aplicativa y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuales de sus factores resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.

Se puede llegar más allá y utilizar los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos y otros fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización.

c) ¿Cómo investigar sobre clima organizacional?

Metodológicamente los estudios sobre clima a nivel micro comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son según señala la consultora P.A.& Partners las siguientes:

Etapas en la Investigación:

a. Preparación - identificación del problema.
b. Planificación - hipótesis generales.
c. Ejecución de la Investigación.
d. Interpretación de los datos.
e. Conclusiones.
f. Sugerencias.

El como investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización.

La consultoría organizacional ha diseñado una serie de instrumentos vinculados a estas dimensiones que están confeccionados y que se venden para su aplicación o que forman parte de los programas de consultoría ya elaborados. Según la consultora P.A. & Partners las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

a. Cuestionarios
b. Entrevistas
c. Observación
d. Análisis Documental
e. Dinámicas de Grupo
f. Debates

g. Juegos Proyectivos

h. Análisis de Incidentes Críticos.

Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que habíamos formulado.

Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

La validez está referida a que un grupo de expertos se ponga de acuerdo en cuales son los items o reactivos que se deben plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas y que este acuerdo sea estadísticamente concordante. Es decir que debe existir una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de los expertos de cuales son los items que corresponden a cada una de las dimensiones del clima sino también una coincidencia cuantitativa o estadística lo más cercana posible de la opinión de los expertos sobre los items.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado en su contenido es decir que los items planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento esté bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que en arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

3.1.10. Recomendaciones para el Estudio del Clima Laboral.

Buscar profesionales idóneos y externos.

Encargue el estudio a profesionales competentes del área de desarrollo organizacional, ya sea como profesionales independientes o a través de una consultora. Esto le facilitará un manejo objetivo e independiente de los resultados, además de disminuir las suspicacias respecto de la confidencialidad de las opiniones vertidas por los participantes del estudio, lo cuál le permitirá conocer mejor lo que realmente ocurre en la organización.

Preparar y coordinar con anticipación la ejecución del estudio.

La planificación conjunta con las áreas estudiadas le permitirá facilitar la disposición del personal y la realización de ajustes que no alteren el normal funcionamiento de la organización.

Difundir los resultados generales.

Los participantes en el estudio esperan recibir alguna retroalimentación respecto de los resultados, no hacerlo puede producir rumores y suspicacias.

Tomar acciones en base a los resultados.

Las personas al dar sus opiniones esperan que la organización tome acciones sobre los puntos más críticos. El personal ha emitido opiniones respecto de la empresa, por lo tanto, la pasividad con posterioridad a un estudio de este tipo es normalmente percibida como indiferencia por parte de la plana ejecutiva de la organización.

Realizar mediciones periódicas en el tiempo.

Es recomendable medir el clima laboral de su organización, al menos, cada 2 años. Esto le permite ir monitoreando la gestión del clima laboral al interior de la organización como de las distintas áreas. Otorga un sentido de dirección y permite evaluar los resultados de las acciones emprendidas. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

3.1.11. Diagnóstico del clima organizacional.

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones:

- **Estilo de autoridad:** Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicaciones:** Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- **Procesos de influencia:** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

- **Proceso de toma de decisiones:** Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Otro cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer. Este cuestionario mide seis dimensiones:

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

Así como los dos cuestionarios señalados, hay una serie que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

- **Estructura de la organización:** Reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.

- **Relaciones humanas:** Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- **Recompensas:** Sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- **Reconocimiento:** Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- **Autonomía:** Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Muchas veces los cuestionarios de clima organizacional están construidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se deseaba.

3.1.12. Medición del clima organizacional.

a) Por qué hacerlo.

Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su

personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

b) El estudio.

El estudio consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar.

La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenadas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico). Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad – en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales - difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aún cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación (ej: una rifa).

c) Qué medir.

Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización (o del departamento, división, etc.) todos, o al menos la mayoría de, los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
- **Comunicación:** ¿Consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- **Grupo de trabajo:** ¿Creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- **Condiciones de trabajo:** ¿Sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- **Oportunidades de carrera:** ¿Sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
- **Competencia supervisoria:** ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
- **Compensación y reconocimiento:** ¿Qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?
- **El instrumento**. La encuesta debe contar con al menos tres secciones.
- **Introducción e instrucciones**: Se debe indicar el por qué del estudio, y cuales son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.
- **Datos del participante**: Sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.
- **Cuerpo de la encuesta:** Aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

d) Cómo preguntar.

Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta, por ejemplo:

- Indique si está de acuerdo con las siguientes frases (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo).
- Marque con una x su nivel de satisfacción (muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho).
- Del 1 al 10, donde 10 es muy de acuerdo y 1 en total desacuerdo, evalúe cada una de las siguientes oraciones.
- Es conveniente, para evitar las respuestas por agotamiento, intercalar preguntas en la cual la escala de respuestas funcione al revés. Es decir, no todas las respuestas “muy de acuerdo” deben ser positivas para el clima; intercale algunas planteadas negativamente, de manera que contestar “muy de acuerdo” sea negativo para el clima.

Cabe destacar que si bien el tipo de preguntas descritas son las más comunes, no son la única forma de medir el clima organizacional. Es factible también utilizar preguntas abiertas como “¿Qué opina de su remuneración?”, así como entrevistas personales o focus groups.

e) Cuando realizarla.

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: Esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Evitar realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: Como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

Evitar realizarla después de crisis o eventos problemáticos: Como restructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

f) Las posibles preguntas.

Generales.

- Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
- Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?
- Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.

Objetivos.

- Conozco y entiendo la visión y misión de la organización.
- Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento.
- Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización.
- Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.

Comunicación.

- Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.
- Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado.
- El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información.
- Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.
- Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar.

- Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar.
- Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás.

Grupo de trabajo.

- Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.
- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
- En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones.
- En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización.
- En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.
- En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.

Condiciones de trabajo y recursos.

- Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.
- Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.
- Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.
- El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.).
- He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).
- En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).
- Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.
- Soy tratado con respeto por mis compañeros, supervisores, gerencia.
- Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada
- Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo.

- Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.

Oportunidades de carrera y desarrollo profesional.

- Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo
- Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización
- La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos
- Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos
- Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización
- Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.
- Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.
- Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento.

Competencia supervisoria.

- Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo.
- Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi
- Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo.
- Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño.
- Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito.
- Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados.
- Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo.
- Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas.

Compensacion y reconocimiento.

- Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia.
- Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.).
- Recibo mi pago a tiempo.
- Recibo mi pago en forma precisa.
- Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.
- Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.
- Mi trabajo es evaluado en forma justa.
- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
- Los empleados son promovidos en forma justa.

g) Análisis e interpretación.

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.

Los paquetes estadísticos más sofisticados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta “Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento.

3.1.13. Evaluación del clima organizacional.

a) Aplicación de los sistemas de información en la evaluación.

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, por eso se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica apoyados en sistemas de información que permitirán a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Este tipo de investigaciones permite tomar decisiones para atraer talentos, así como motivarlos y retenerlos; y permiten también manejar el cambio más efectivamente e incrementar la satisfacción del cliente, la productividad y la calidad.

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más complejas, cada día incorporan nuevas tecnologías a su forma de trabajar con lo que consiguen competir en el mercado globalizado, es por esto que numerosas empresas, ofrecen a sus clientes inigualables capacidades de encuestas de clima organizacional, basadas en sistemas de información con avanzadas herramientas de diagnóstico, de procesamiento y reportes, en donde los líderes de la organización pueden monitorear frecuentemente las variables que inciden en el clima organizacional dándole esto la posibilidad de detectar las debilidades y establecer de inmediato las acciones destinadas a mejorar esta desviación.

Por esta razón es importante que los sistemas de información computarizados o sistematizados sean implementados a cada empresa permitiendo de esta manera mejorar su forma de trabajo, logrando hacerse más competitivos.

Las empresas que poseen sistemas de información apoyados en tecnologías de la información tienen la posibilidad de disminuir el tiempo de respuesta ante un problema de clima organizacional o cualquier otro problema que afecte la organización, en el caso contrario seria más difícil y más costoso obtener resultados rápidos y periódicos ante este tipo de evaluaciones de variables intangibles.

b) Evaluación del clima organizacional.

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Martínez, 2002).

La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico.

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio *Clima Organizacional*; analizar como influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por

esto “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (Davis, 1997, p.175).

c) Sistemas de información.

Los sistemas de información, son el conjunto de medios humanos y materiales encargados del tratamiento de la información empresarial, mediante la entrada de datos, su proceso y almacenamiento y su posterior salida, presentación y distribución para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización, además de ayudar a los directivos y personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos en un ambiente intensivo de información. La gestión de la información está orientada al control, preservación y retención de la información (Bouthillier y Shearer, 2002).

Durante las últimas décadas hemos asistido a una revolución tecnológica a causa de la integración de los ordenadores y los sistemas de información en la estrategia empresarial, factor básico de nuevas ventajas competitivas en manos de los directivos y arma poderosísima para obtener nuevas oportunidades de negocio.

En definitiva, los sistemas de información son un conjunto integrado de personas y equipos que tiene por objetivo proveer a una organización de la información necesaria para apoyar las operaciones, la administración y la toma de decisiones.

Al hablar de integrado, implica la asociación e interrelación en el seno del sistema de una serie de subsistemas, partes y elementos, por lo que no se trata de una estructura monolítica. Es posible considerar el crecimiento del sistema, proceso por el que se amplían las capacidades del mismo mediante la incorporación de nuevos elementos constitutivos. El crecimiento del sistema puede incorporar nuevos equipos, personas e información.

Un sistema de información requiere un soporte que puede ser un ordenador, pero necesita más cosas: precisa programas, datos, comunicaciones y los elementos

necesarios para interaccionar con el usuario, integrando a éste en el concepto amplio de sistema. Difícilmente pueden integrarse equipos o aplicaciones en la estrategia empresarial si no se hace de manera coordinada con los usuarios y la información misma. Casi todos los problemas que han surgido y los fracasos en el desarrollo de proyectos y estrategias de informática han ocurrido precisamente por no considerar los Sistemas de Información como un concepto global y pensar que, solo mediante recursos técnicos más o menos sofisticados, pueden resolverse los problemas que el cambiante mercado actual plantea.

Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones los Sistemas de Información no fracasan fundamentalmente por las fallas tecnológicas del sistema informático y de comunicación, sino más bien por la dimensión política y cultural (Piattini y Del Peso, 1999, Jensen y Sage, 2000). Entre los criterios de éxito de un sistema de información están el nivel de uso del mismo, la satisfacción de los usuarios, las actitudes favorables de los usuarios y los objetivos alcanzados, y entre las causas más comunes de fracaso, la incapacidad de la alta dirección de enlazar los propósitos de dichos sistemas con los planes estratégicos de la institución (Claudon y Laudon, 1996).

Un Sistema de Información implica cambios en los puestos, habilidades, administración y organización. Las instituciones deben comprender porque el desarrollo de si es una forma de cambio organizacional que implica a muchas personas diferentes en la institución, por lo tanto es importante identificar cuales son los grupos que están involucrados en el desarrollo de sistemas y formalizar sus responsabilidades (Espinosa y Medina, 2003).

d) Los sistemas de información y la evaluación del clima organizacional.

Partiendo de este enfoque de la evaluación del clima organizacional y definiendo los sistemas de información como aquellos que permiten automatizar la labor de obtener los datos más importantes de una organización, resumirlos y presentarlos de la forma más comprensible posible, para tener acceso fácil a información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del

éxito, se visualiza la aplicación e importancia que estos tienen para la evaluación del clima.

En un entorno característico de sistemas de información, el sistema consolida y administra muchas de las funciones de información diarias en relación con las áreas de oficina, administrativas, financieras y cualquier otra índole que el ejecutivo requiera, por ejemplo la percepción que tienen los empleados de su organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Un diagnóstico de esta naturaleza debe aplicarse por medio de encuestas las cuales hoy en día apoyados con la tecnología de la información se pueden obtener resultados rápidos, frecuentes y con mayor profundidad definidos por la propia organización.

El sistema de información para apoyar la evaluación del clima organizacional debe ofrecer informes y análisis de la información en tiempo real a toda la organización, debe incluir cuadros, gráficas e informes fáciles de leer, sobre todo información intuitiva que permita a los administradores realizar el seguimiento de indicadores crítico. Los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional cumplen una triple dimensión:

- Deben facilitar, simplificar o realizar automáticamente los procesos para el diagnóstico del clima organizacional. Por ejemplo, aplicación de encuestas, tabulación de los datos, presentación de resultados e informes finales, etc.
- En segundo lugar, deben proporcionar informaciones y datos, que faciliten la toma de decisiones en el momento de analizar los resultados e intervenir en el clima dejando libertad plena a los líderes para la presentación de propuestas de mejora. Se incrementa de esta manera la calidad de la función directiva al apoyar cada decisión en una base sólida de información debidamente presentada y procesada.

- Por último, deben interaccionar con el usuario en un plano más profundo que el mero apoyo al proceso de la toma de decisiones, garantizándole seguridad y confidencialidad de la información manejada, así como el anonimato al momento de responder las encuestas de clima organizacional, de esta manera se obtendrán resultados validos y confiables y cercanos a la realidad que se pretende estudiar.

e) Sistema de diagnóstico de clima organizacional.

Para evaluar el clima organizacional apoyado en un Sistema de Información se debe desarrollar una metodología que permita disponer de un instrumento informatizado que se aplique en la organización, que permita analizar y mejorar la eficiencia y la productividad, tanto a nivel de grupo como individual, este puede ser definido como el nombre de Sistema de Diagnóstico de Clima Organizacional.

El Sistema permite diseñar, contestar, analizar y generar estadísticas de una o varias encuestas de Clima Organizacional, aplicables a distintos ámbitos; soporta múltiples compañías, con múltiples encuestas y múltiples usuarios en cada una. Se pueden contestar anónimamente o con un registro por usuarios. Se pueden tener múltiples usuarios en el rol de diseñadores de encuestas. Funciona a través de Internet o de una intranet, con un apropiado control de seguridad. Cualquier usuario con el acceso al sistema, sea desde su lugar, a través de salas apropiadas, usando cualquier tipo de computadora, puede acceder.

El objetivo de dicho instrumento es automatizar todo el procesamiento para la evaluación del clima organizacional desde la aplicación de la encuesta hasta la presentación de resultados, haciendo más eficiente y menos costosa su realización.

Los aspectos en que se evalúa el malestar o bienestar general de la Organización o de un área y la percepción de todos y cada uno de los integrantes de la misma son varios y pueden ser utilizados, modificados o sustituidos según se considere conveniente y según sea la naturaleza de la organización.

Este sistema es un medio a través del cual los clientes internos responderán desde sus oficinas o desde cualquier sitio en donde tengan acceso al sistema de la empresa las encuestas y presentarán en forma constructiva sus percepciones de las diferentes dimensiones que se evaluarán del clima, también se puede incluir información de las necesidades de la organización, y a la vez comunicarán sus sugerencias y preocupaciones en forma totalmente anónima. Esto ayuda a garantizar mayor objetividad y sinceridad en las respuestas, lo cual valida significativamente el instrumento. Los líderes de la organización podrán contar con esta herramienta para capturar el clima y para estar permanentemente monitoreando el cambio en el mismo con el propósito de tomar acciones correctivas en las áreas que presenten debilidades o barreras que están restringiendo su bienestar o satisfacción laboral y reducen su productividad así podrá anticiparse a las desviaciones y proponer metas a corto y largo plazo orientadas al mejoramiento continuo del mismo.

Una vez obtenidos los resultados los líderes de la organización podrán contar con un informe preciso y completo de la siguiente información:

- Análisis de aspectos Positivos y Negativos.
- Diagrama de Recursos de la Organización.
- Detalle de Disconformidades por importancia.
- Análisis Individual de Factores.
- Reportes estadísticos
- Conclusiones Generales.

Sus resultados permiten construir planes de acción para minimizar debilidades y amenazas y potencializar oportunidades y fortalezas de la empresa.

Al implantar esta metodología uno de los aspectos más importante es la comunicación a los empleados para generar credibilidad a lo largo de todo el proceso. Es fundamental transmitir con claridad cuál es el objetivo y dar una idea general acerca del proyecto. Una vez recogidos y analizados los datos, hay que

presentar los resultados a los empleados junto a los planes de acción a implementar.

f) Beneficios de la aplicación de los sistemas de información en el clima organizacional.

Entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional aplicando sistemas de información están:

- Acceso más rápido y en menor tiempo, información más exacta, relevante y concisa de las percepciones que actualmente poseen los empleados en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral, desde la concepción hasta la presentación de resultados, sin importar el tamaño de la organización.
- Mejoras en la comunicación.
- Mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- Aumento en radio de control, planeación mejorada, mejor toma de decisiones, mejor entendimiento de problemas, mejor desarrollo de alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- Ahorro en costos, menos papeleo, repetición frecuente del estudio ya establecido y en base a las variables determinadas para la evaluación del clima de la organización en estudio.

g) Retroalimentación.

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al

cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

h) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

i) Incremento en la interacción y la comunicación.

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

j) Confrontación.

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

k) Educación.

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a)el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

l) Participación.

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

m) Responsabilidad creciente.

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

n) Energía y optimismo crecientes.

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

IV. METODOLOGÍA.

El estudio de evaluación del clima organizacional que se planteó, es de tipo descriptivo-explicativo, cuyo propósito consiste en describir y responder las causas, situaciones y hechos que se están dando en las relaciones interpersonales para el desarrollo laboral de los docentes del departamento de Botánica.

Para el desarrollo de la investigación se recurrió al análisis documental sobre el clima organizacional, así como a la aplicaron de instrumentos de investigación dirigidas a docentes para adquirir información que permitiera evaluar los resultados obtenidos.

La muestra que se tomo como base para la investigación es del 90 % de los maestros del departamento que representan 10 de 14 , solo se tomaron 10 docentes activos adscritos, se decidió realizar la investigación con todos los profesores de tiempo completo sin contar los de apoyo.

La aplicación de los instrumentos de de investigación se realizó a través de los cuestionarios la cual el primero se compone, de 40 preguntas, estructuradas con una escala tipo Lickert, de 5 categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, el cual fue validado mediante juicio de expertos .El segundo cuestionario denominado, características de los recursos humanos de una organización. (Cuestionario T.K.), se compone por 30 preguntas estructuradas en 5 categorías.

Las variables estudiadas fueron las siguientes:

En el primer cuestionario las variables fueron:

- Aspecto personal.
- Comunicación.
- Dirección.
- Organización.
- Ambiente laboral

En el segundo cuestionario las variables estudiadas fueron:

- Competir.
- Colaborar.
- Negociar.
- Evadir.
- Complacer

V. ANALISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL.

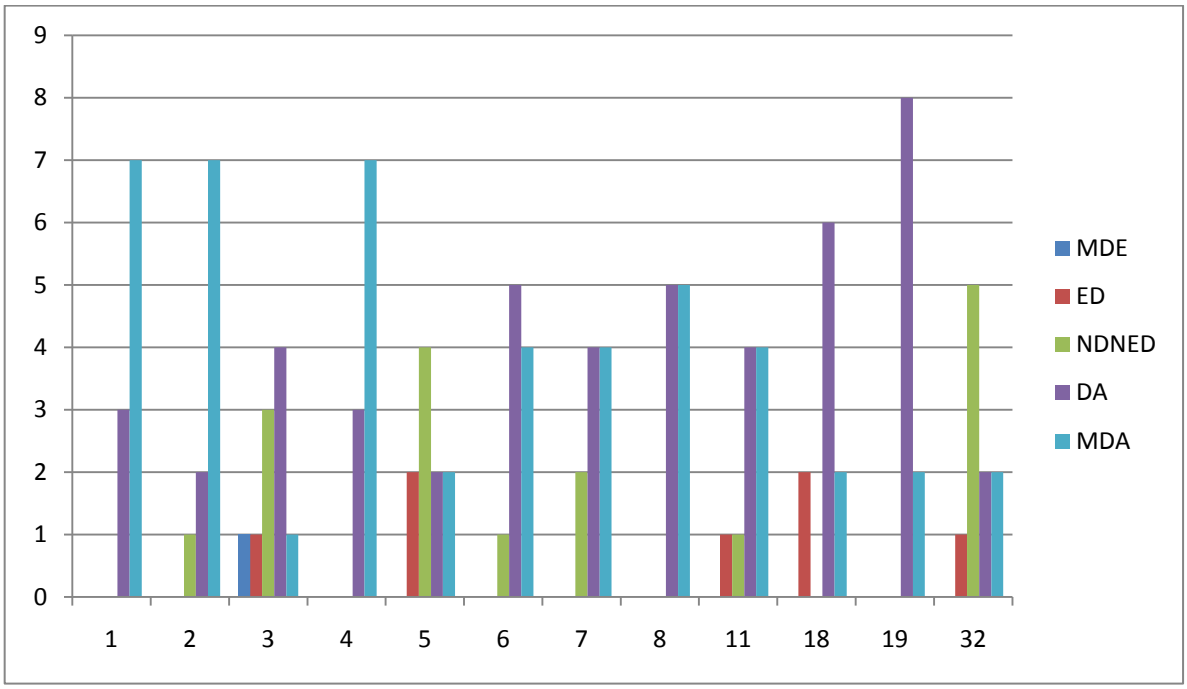
Los resultados obtenidos en el primer instrumento investigacion , se presenta de acuerdo a las categorias estudiadas; tabla 1. Resultados de la variable de aspecto personal; tabla 2. Resultados de la variable de comunicación; tabla 3. Resultados de la variable de organización; tabla 4. Resultados de la variable de direccion y tabla 5. Resultados de la variable de ambiente laboral, y finalmente en foma total y promediada, obteniendo lo siguiente:

Tabla 1. Resultados de la Variable de Aspecto Personal.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
1	Conozco las responsabilidades y actividades de mi área de trabajo.	0	0	0	3	7
2	Conozco las metas y objetivos del departamento.	0	0	1	2	7
3	Soy reconocido cuando realizo un buen trabajo.	1	1	3	4	1
4	Disfruto tanto mi trabajo como otras actividades.	0	0	0	3	7
5	Considero el nivel de estrés y/o presión en mi área de trabajo.	0	2	4	2	2
6	Tomo iniciativa para encontrar la mejor manera de hacer las cosas.	0	0	1	5	4
7	Manifiesto objetiva y abiertamente mis convicciones.	0	0	2	4	4
8	Actuó con integridad y congruencia con los valores del departamento.	0	0	0	5	5
11	Conozco la filosofía y objetivos de la universidad.	0	1	1	4	4
18	En el ejercicio de mis funciones, ¿Tengo mi libertad para actuar y tomar decisiones importantes?	0	2	0	6	2
19	Estoy conforme con la carga y distribución de mi trabajo.	0	0	0	8	2
32	Me integro y coopero con los miembros de otros departamentos.	0	1	5	2	2
	TOTAL	1	7	17	48	47

Fuente: Encuesta para este trabajo.
N: 10.
MED: Muy En Desacuerdo.
ED: En Desacuerdo.
NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.
DA: De Acuerdo.
MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 1. Variable del aspecto personal.



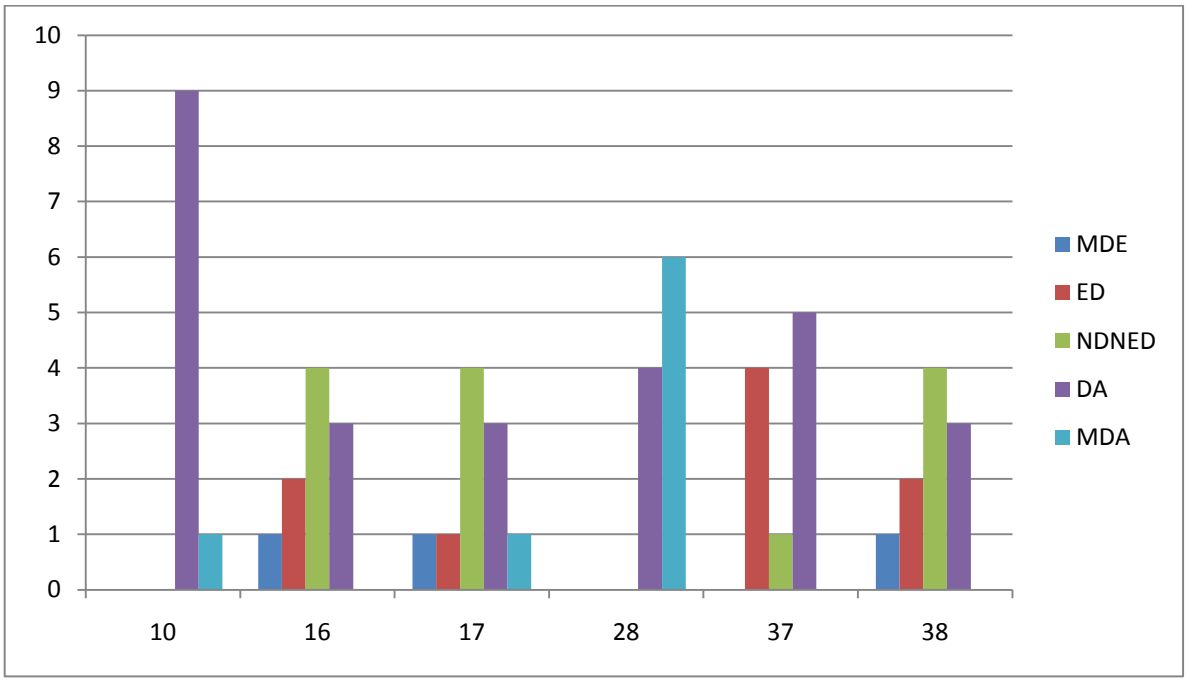
Podemos observar que el personal está de acuerdo con la carga y distribución de su trabajo que realiza dentro del departamento; así mismo es consciente de las responsabilidades, actividades, metas y objetivos en su área de trabajo; además le satisface llevar a cabo su trabajo y se involucra con otras actividades. Pero el personal no considera el nivel de estrés o presión en su área de trabajo.

Tabla 2. Resultados de la Variable de Comunicación.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
10	Cuando me comunico me expreso de forma clara, directa y personalmente.	0	0	0	9	1
16	Existe una buena relación entre mis compañeros de trabajo.	1	2	4	3	0
17	La comunicación en mi área de trabajo es clara, confiable y oportuna.	1	1	4	3	1
28	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.	0	0	0	4	6
37	Existe comunicación entre los distintos departamentos.	0	4	1	5	0
38	Mi departamento tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos.	1	2	4	3	0
	TOTAL	3	9	13	27	8

Fuente: Encuesta para este trabajo.
N: 10.
MED: Muy En Desacuerdo.
ED: En Desacuerdo.
NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.
DA: De Acuerdo.
MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 2. Variable de Comunicación.



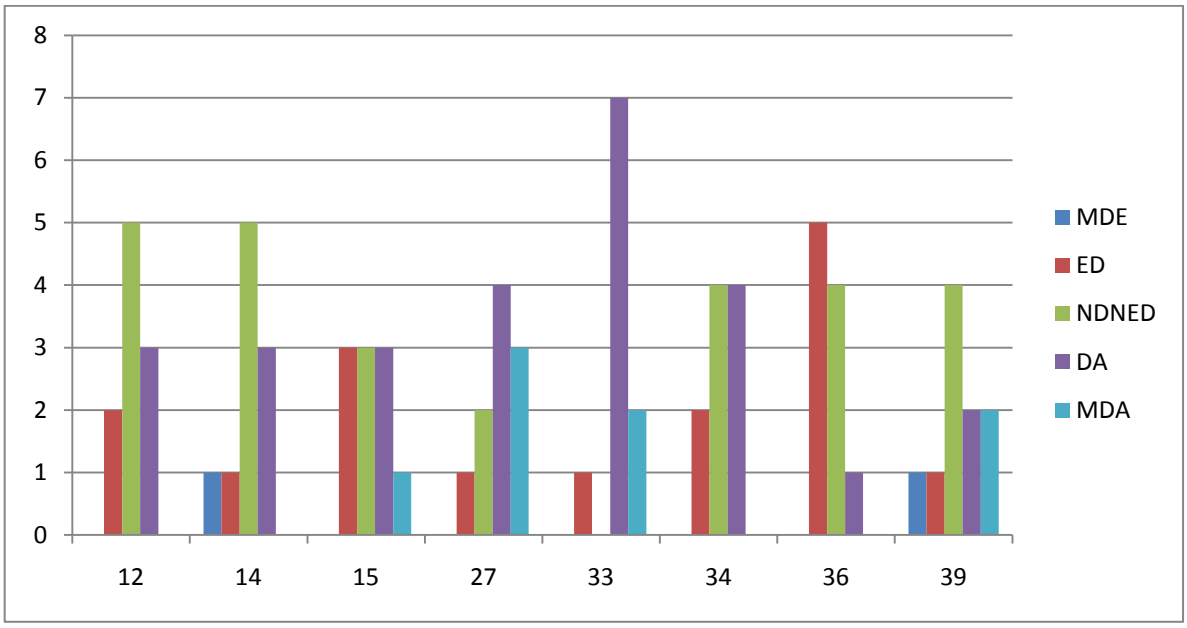
En cuanto a variable de comunicación podemos observar que el personal se expresa de una forma clara, directa con los demás integrantes del departamento y se comunica personalmente. Además interactúa para lograr objetivos dentro de la organización del departamento. Pero existe el problema para comunicarse entre los departamentos de la universidad.

Tabla 3. Resultados de la variable de organización.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
12	Me siento conforme con las instalaciones, el confort y la seguridad en mi área de trabajo.	0	2	5	3	0
14	El departamento me apoya en la solución de mis conflictos.	1	1	5	3	0
15	Las reuniones de mi departamento resultan de utilidad para realizar mi trabajo.	0	3	3	3	1
27	Mi departamento tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos.	0	1	2	4	3
33	En nuestro departamento apoyamos a nuevas ideas e iniciativas.	0	1	0	7	2
34	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.	0	2	4	4	0
36	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información.	0	5	4	1	0
39	Considero que nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	1	1	4	2	2
	TOTAL	2	16	27	27	8

Fuente: Encuesta para este trabajo.
N: 10.
MED: Muy En Desacuerdo.
ED: En Desacuerdo.
NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.
DA: De Acuerdo.
MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 3. Variable de Organización.



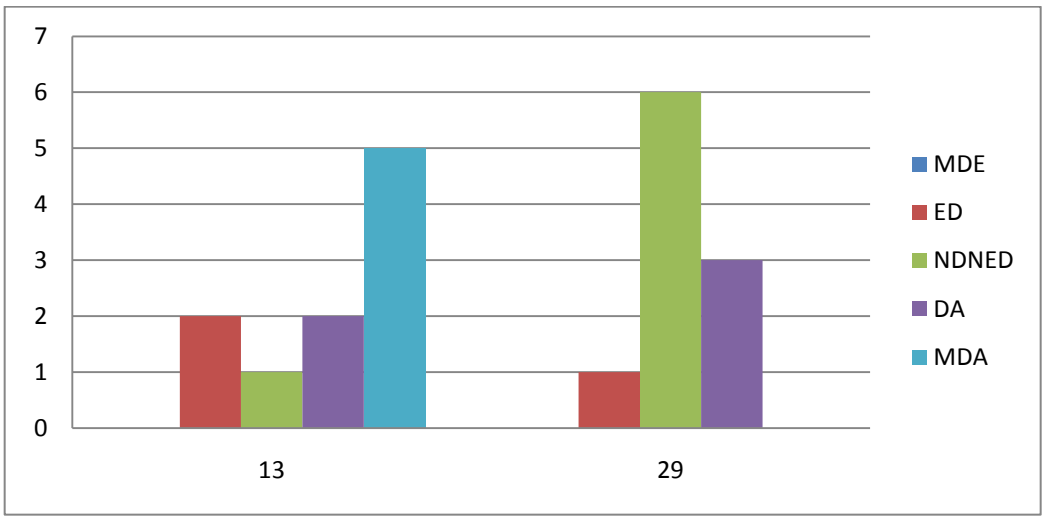
En la variable de organización se puede observar que el personal apoya a nuevas ideas e iniciativas para que sobresalga el departamento de botánica, pero se tiene poco conocimiento de las actividades que realizan otros departamentos. Pero existe el problema de que el personal se reúna con regularidad para intercambiar información.

Tabla 4. Resultados De La Variable De Dirección.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
13	Es buena la comunicación con mi jefe.	0	2	1	2	5
29	Existe reconocimiento en el departamento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	0	1	6	3	0
	TOTAL	0	3	7	5	5

Fuente: Encuesta para este trabajo.
N: 10.
MED: Muy En Desacuerdo.
ED: En Desacuerdo.
NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.
DA: De Acuerdo.
MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 4. Variable De Dirección.



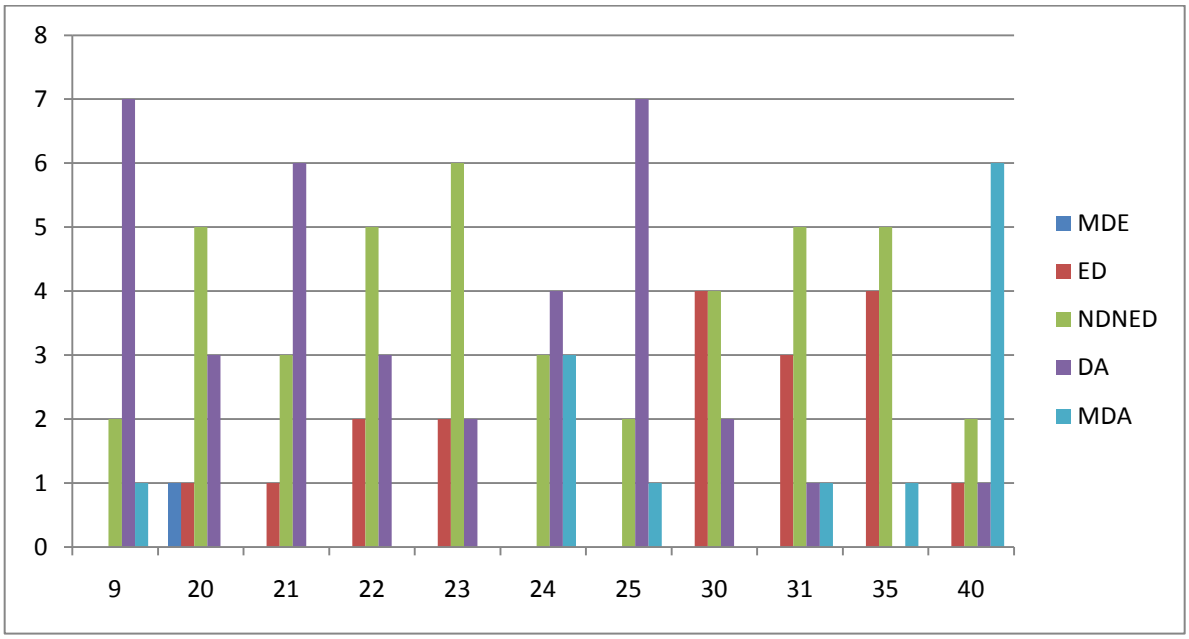
En cuanto a la dirección si existe comunicación entre el jefe y los subordinados esto se debe a la buena comunicación entre ambos. Se observa que en ocasiones el personal recibe reconocimiento departe del departamento por sus esfuerzos y aportaciones al logro de sus objetivos y metas que favorecen al a organización.

Tabla 5. Resultados de la variable del ambiente laboral.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
9	Inspiro y estimulo el compromiso individual y de grupo hacia la consecución de metas.	0	0	2	7	1
20	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	1	5	3	0
21	Promuevo la unión y la colaboración interdependiente entre las distintas personas que conforman el grupo de trabajo.	0	1	3	6	0
22	Mis dudas, inquietudes o aclaraciones son escuchadas y atendidas por los compañeros del departamento.	0	2	5	3	0
23	En mi departamento, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.	0	2	6	2	0
24	En mi departamento, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.	0	0	3	4	3
25	Entiendo la forma de pensar y el sentir de los demás al interactuar con ellos.	0	0	2	7	1
30	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi departamento.	0	4	4	2	0
31	Pienso que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo.	0	3	5	1	1
35	Mis compañeros de trabajo, son solidarios y participan activamente en la solución de problemas de equipo.	0	4	5	0	1
40	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	0	1	2	1	6
	TOTAL	1	18	42	36	13

Fuente: Encuesta para este trabajo.
N: 10.
MED: Muy En Desacuerdo.
ED: En Desacuerdo.
NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.
DA: De Acuerdo.
MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 5. Variable de Ambiente Laboral.



En esta variable de ambiente laboral se observa que existe mucho individualismo entre el personal cada quien quiere crecer por si solo a costa de los demás. Sin embargo cada quien respeta las decisiones que se toman por parte de la organización y las opiniones que cada uno aporta, además se promueve la unión y la colaboración interdependiente entre el personal que conforma el departamento haciendo que el trabajo sea un reto diario y no una tarea más. Las relaciones interpersonales son un factor determinante para impedir que se desarrolle un buen ambiente de trabajo tomando una postura de individualismo al no ser solidarios y participativos activamente en la solución de problemas en equipo.

Tabla 6. Resultados cuantitativos de las variables aplicadas

	MD	ED	NDMED	DA	MDA	TOTALES
ASPECTO PERSONAL	1	7	17	48	47	120
COMUNICACIÓN	3	9	13	27	8	60
ORGANIZACIÓN	2	16	27	27	8	80
DIRECCION	0	3	7	5	5	20
AMBIENTE LABORAL	1	18	42	36	13	110

Grafico 6. Variables aplicadas.

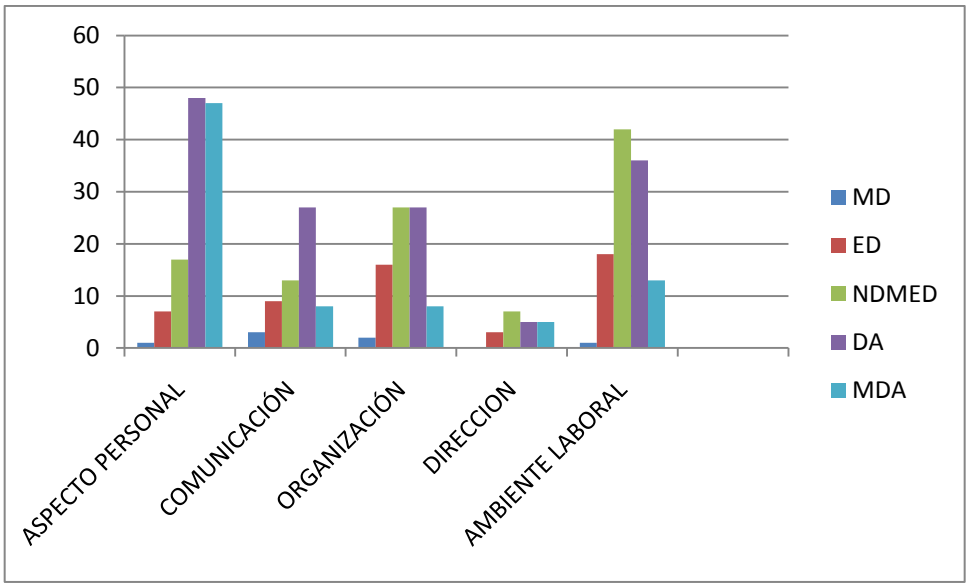
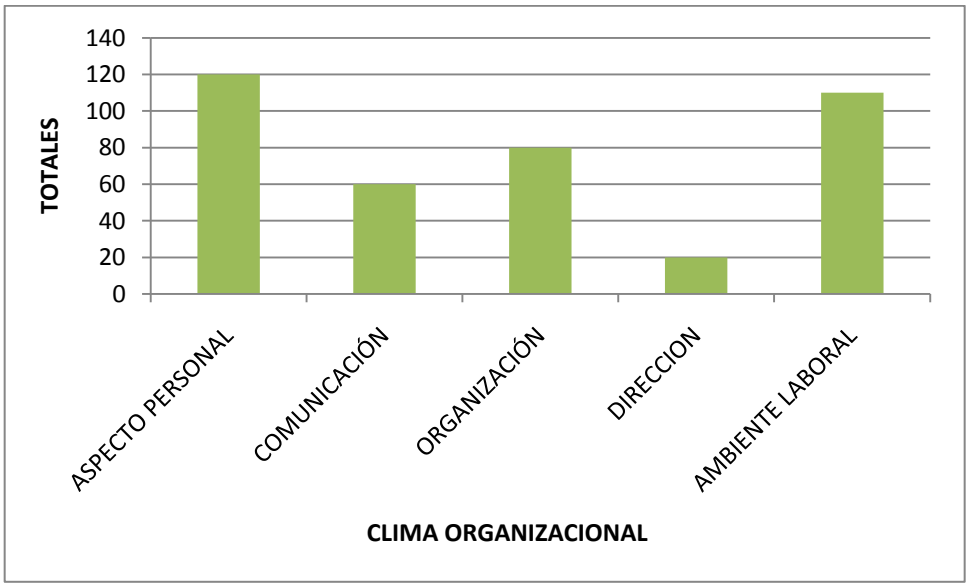


Grafico 7.resultados totales del clima organizacional a nivel departamento.



RANGOS.

0-40 BAJO

40-80 NORMAL

80-120 ALTO

VI. ANALISIS Y RESULTADO DEL CUESTIONARIO RESOLUCION DE CONFLICTOS. T. K.

Tabla 7. Resultados cuantitativos de las variables aplicadas.

# MAESTRO	COMPETIR	COLABORAR	NEGOCIAR	EVADIR	COMPLACER
1	8	3	8	7	4
2	6	5	6	7	6
3	8	7	7	5	3
4	4	4	11	8	3
5	4	4	9	10	3
6	6	9	5	3	7
7	2	4	8	10	6
8	0	6	10	10	4
9	5	6	7	6	6
10	5	4	8	6	7
PROMEDIO	5	5	8	7	5
TOTAL	48	52	79	72	49

Grafico 8.variables aplicadas.

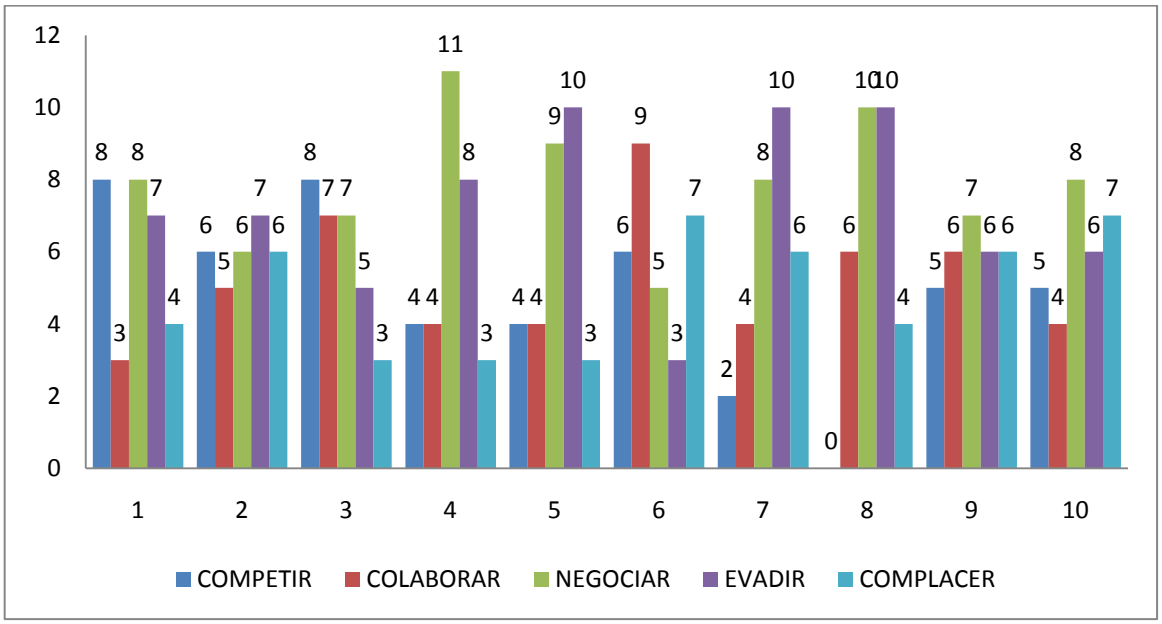
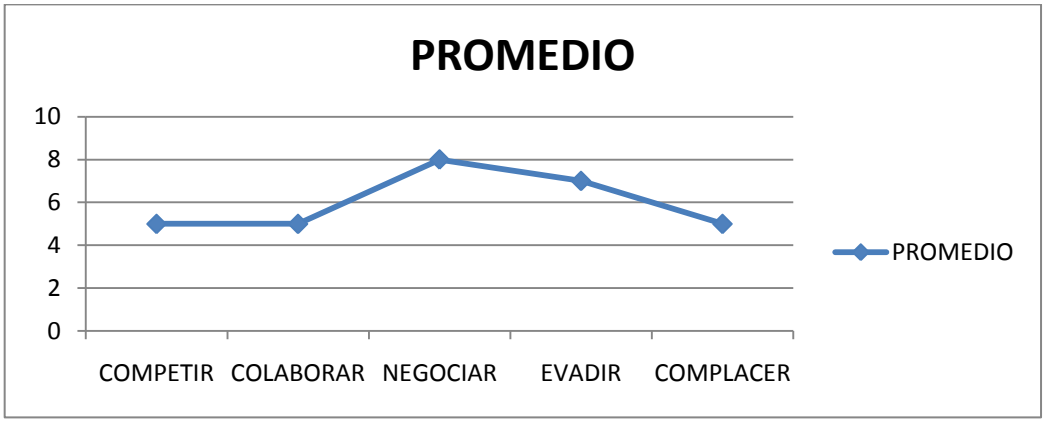


Grafico 9. Predios obtenidos de las variables aplicadas y en general.



RANGOS.

0%----20%.BAJO.

30%---70%. NORMAL.

80%---100%.ALTO.

VII.CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se derivan como conclusiones lo siguiente.

En el primer cuestionario denominado, clima organizacional, se llega a una conclusión, que dentro del aspecto personal, no se toma en cuenta el nivel de estrés o presión dentro del área de trabajo, por lo que esta consiste en aceptar responsabilidades, actividades y objetivos involucrándose con otras actividades del departamento, tomando en cuenta la distribución de su trabajo dentro del mismo, por lo cual se encuentra dentro de un rango excelente.

La comunicación del personal dentro del departamento es de una forma clara, directa entre en el mismo personal para lograr objetivos que beneficien al mismo departamento donde laboran. Pero tienen en déficit en llevar a cabo una interacción entre los departamentos de la universidad. Por lo cual se considera dentro de un rango normal.

Para sobresalir el departamento cuenta con una organización regular, donde el personal apoya a ideas e iniciativas, pero tienen carencia sobre las actividades que realizan otros departamentos.asi mismo no llevan a cabo reuniones frecuentes para el intercambio de información y tomar decisiones que beneficien al departamento.

El departamento de botánica cuenta con una dirección, donde el feje y sus subordinados tienen una buena intercomunicación, pero solo se les reconoce por los logros en sus metas que favorecen solamente al departamento, por lo cual se encuentra en un rango bajo por no competir con los demás departamentos.

El ambiente laboral que se vive en el departamento, consiste en realizar sus actividades de una manera individualista, lo cual no apoya hacer participativos en la solución de problemas. Pero se toman en cuenta las decisiones por parte de la

organización y las opiniones que cada quien aporta, por lo cual se ubica dentro de un rango alto dentro del clima organizacional.

En el segundo cuestionario denominado, resolución de conflictos, tipo T.K. Se puede llegar a una conclusión, donde se observa que el personal está dentro de un rango normal para competir y lograr sus metas para beneficio del departamento. Pero se considera dentro de un rango bajo para colaborar en buscar solución a problemas y preocupaciones dentro de la organización. Hay que considerar el personal en un rango normal para negociar argumentos de otras personas, que permiten favorecer al departamento. Contamos con una deficiencia en asumir responsabilidades para resolver problemas que estén afectando las metas para que el departamento sobresalga. El personal se caracteriza dentro de un rango normal para complacer y hacer satisfacer el modo de pensar de otras personas y haciendo a un lado las propias decisiones de tal modo que no se sienten comprometidos para los logros que beneficien el departamento de su área de trabajo.

VIII.PROPUESTAS.

Considerando los resultados obtenidos en cada una de las variables se plantean los siguientes propuestas para mejorar el clima organizacional:

- En cuanto al aspecto personal se plantean las siguientes propuestas:
  - cursos de motivación a los miembros.
  - Impulsar un programa de estimulos y reconocimientos sobre desempeño y actitudes de los docentes.
  - Establecer dinamicas que permitan mejorar las relaciones interpersonales.

- Para la variable de comunicación se propone:
  - Establecer cursos, talleres, seminarios de habilidades, conocmientos, actitudes en comunicación.
  - Solución de conflictos.

- En cuanto a la organización se propone:
  - Estrechar lazos que mejoren la organización.
  - Respetar jerarquias entre los miembros.
  - Manejar la estructura.

- Para la variable de dirección se propone lo siguiente:
  - Cursos de liderazgo.
  - Que haya autoridad para mandar y dirigir al departamento.
  - Establecer iniciativas de liderazgo y autoridad.
  - Tener la personalidad sufieciente para dirigir.
  - Talleres de planeación.
  - Talleres de autoestima.

En lo que respecta al ambiente laboral se plantea lo siguiente:

- Cursos de manejo de conflicos.

- Trabajo colaborativo.
- Seminarios sobre trabajo en equipo.
- Talleres sobre toma de desiciones.
- Cursos de responsabilidad al entorno.

se obseva que el personal tiene un rango bajo en la colaboracion de buscar solucion a problemas que se presentan en el departartamento donde labora,se recomienda que al personal se le de aconocer cúal el papel que esta desempeñando y que vea que al colabor con un granito de arena puede sobre salir mas el departamento,ademas hacerles ver que el trabajo en equipo es bueno para realizar trabajos e investigaciones que ayuden asobresalir el departamento.

Establecer claramente entre los docentes sus responsabilidades y sus derechos en el desarrollo de sus actividades laborales de docencia e investigacion y desarrollo.

IX. LITERATURA CITADA

Álvarez, E. Y Ortiz. (2002). *Asesorías Para El Diagnóstico E Intervención Del Clima Organizacional*. Trabajo De Grado, Maestría En Ciencias Sociales, Universidad Javeriana. Colombia.

Anderson, L. (2000). *El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral.* Trabajo De Grado. México.

Bouthillier, F. Y Shearer K., 2002. *Understanding Knowledge Management And Information Management: The Need For An Empirical Perspective.*

Brow, W. Y Moberg D. (1990). Teoría De La Organización Y La Administración: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa.

Brunet, L. (1999). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico Y Consecuencias. México: Editorial Trillas.

Castañeda, A. (2001). *Las Nuevas Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones Como Proceso Cultural Y Las Bases Para Su Impacto En La Actividad Educativa.* Universidad Técnica De Ambato. Perú.

Claudon, K. Y Laudon J.P. 1996. *Administración De Los Sistemas De Información*. 3ra Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Davis, K. (1997). *Comportamiento Humano En El Trabajo*. México Mcgraw Hill.

Dessler, G. (1979). Organización Y Administración: Enfoque Situacional. México: Prentice.

Diagnóstico Organizacional. Darío Rodríguez. Ediciones U. Católica.
Durán, P. (2003). *La Importancia Del Clima Organizacional En El Éxito De Las Empresas*. Chile.

Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos Y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall.

Informe del plan de desarrollo de Ingeniero en Agrobiología y Acreditación, 2006, Buenavista, Saltillo, Coahuila.

Jensen, A.J. Y A.P. Sage (2000). *A Systems Management Approach For Improvement Of Organizational Performance Measurement Systems*. Information Knowledge Systems Management.

Martínez, R. (2002). *El Éxito Es De Quienes Pueden Cambiar El Clima.* Haygroup. Austria.

Piattini, M. Y Del Peso, E. (1999). Retos Tecno-Jurídicos De Los Almacenes De Datos (Datawarehouses) Y Su Explotación (Datamining). Editorial Abz, México.

Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional A Nivel Universitario*. Editorial Pretince Hall. México.

Villán, B. (2000). *Implementación De Instrumentos Para La Gestión De La Información.* Editorial Abz, México.

FUENTES ELECTRÓNICAS

http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion...clima_organizacional-evaluacion...clima_organizacional/115.

http://www.credam.cl/articulos.htm.

http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml.

http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional.

http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral

http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional.

http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html

Espinosa, M. y Medina, C. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia. Nº 15. [http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc13.htm].

DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CONSULTORES, C.A. (2000). *Evaluación del Clima Organizacional.* [en línea] México: EDOC. Disponible en:http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html∞ [2002, 10 de mayo].

Fernández, A. (1999). *Concepto de Clima Organizacional*, [en línea]. Disponible en: http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm∞ [2003, 15 de Octubre].

Furham, M. y Goodstein, F. (2002). *Grandes Expertos en Cambio Organizacional*. [en línea]. Disponible en: http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm∞ [2003, 10 de Noviembre].

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional,* [en línea]. Disponible en: http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm∞ [2002, 2 de mayo].

López, Galindo. M. (2001). El cambio y la cultura organizacional en el diseño de un sistema de información de gestión y su reflejo en el cuadro de mando integral. Gestión y Estrategia. Nº 15. [http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc11.htm]

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*, [en línea]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.h1 [2003, 20 de julio].

ANEXOS

Instrumento de evaluación utilizado en el primer cuestionario de clima organizacional.

	Pregunta	Evaluación					Observaciones
		MED	ED	NDNED	DA	MDA	
	Conozco las responsabilidades y actividades de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	
	Conozco las metas y objetivos del departamento.	1	2	3	4	5	
	Soy reconocido cuando realizo un buen trabajo.	1	2	3	4	5	
	Disfruto tanto mi trabajo como otras actividades.	1	2	3	4	5	
	Considero el nivel de estrés y/o presión en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	
	Tomo iniciativa para encontrar la mejor manera de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	
	Manifiesto objetiva y abiertamente mis convicciones.	1	2	3	4	5	
	Actuó con integridad y congruencia con los valores del departamento.	1	2	3	4	5	
	Inspiro y estimulo el compromiso individual y de grupo hacia la consecución de metas.	1	2	3	4	5	
	Cuando me comunico me expreso de forma clara, directa y personalmente.	1	2	3	4	5	
	Conozco la filosofía y objetivos de la universidad.	1	2	3	4	5	
	Me siento conforme con las instalaciones, el confort y la seguridad en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	
	Es buena la comunicación con mi jefe.	1	2	3	4	5	
	El departamento me apoya en la solución de mis conflictos.	1	2	3	4	5	

	Las reuniones de mi departamento resultan de utilidad para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	
	Existe una buena relación entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	
	La comunicación en mi área de trabajo es clara, confiable y oportuna.	1	2	3	4	5	
	En el ejercicio de mis funciones, ¿Tengo mi libertad para actuar y tomar decisiones importantes?	1	2	3	4	5	
	Estoy conforme con la carga y distribución de mi trabajo.	1	2	3	4	5	
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4	5	
	Promuevo la unión y la colaboración interdependiente entre las distintas personas que conforman el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	
	Mis dudas, inquietudes o aclaraciones son escuchadas y atendidas por los compañeros del departamento.	1	2	3	4	5	
	En mi departamento, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.	1	2	3	4	5	
	En mi departamento, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.	1	2	3	4	5	
	Entiendo la forma de pensar y el sentir de los demás al interactuar con ellos.	1	2	3	4	5	
	Me gusta que en el departamento se trabaje en equipo.	1	2	3	4	5	
	Realmente me interesa el futuro del departamento.	1	2	3	4	5	
	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	
	Existe reconocimiento en el departamento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	1	2	3	4	5	

	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi departamento.	1	2	3	4	5	
	Pienso que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo.	1	2	3	4	5	
	Me integro y coopero con los miembros de otros departamentos.	1	2	3	4	5	
	En nuestro departamento apoyamos a nuevas ideas e iniciativas.	1	2	3	4	5	
	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.	1	2	3	4	5	
	Mis compañeros de trabajo, son solidarios y participan activamente en la solución de problemas de equipo.	1	2	3	4	5	
	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información.	1	2	3	4	5	
	Existe comunicación entre los distintos departamentos.	1	2	3	4	5	
	Mi departamento tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos.	1	2	3	4	5	
	Considero que nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	1	2	3	4	5	

Instrumento de evaluación utilizado en el cuestionario resolución de conflictos.T.K.

CUESTIONARIO T. K.

MANERAS DE ENFRENTAR UN CONFLICTO

¿Cómo responde usted ante situaciones en que sus deseos difieren de los de otra persona?

En las siguientes páginas encontrará usted varios enunciados que describen posibles comportamientos con los que se puede reaccionar ante estas diferencias de deseos o necesidades.

Aunque los enunciados vienen por pares, no son excluyentes uno de otro. Encierre en un círculo el enunciado A o el B, según sea el más característico de su propio comportamiento.

En algunos casos, ni el enunciado A ni el B será muy representativo de su comportamiento. En esos casos, escoja el que mejor describa la reacción que más probablemente tendría usted. Es importante que no deje ningún caso sin responder.

1. A) En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema.

   B) En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en que sí estamos de acuerdo.

2. A) Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.

   B) Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona

3. A) Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.

   B) Intento apaciguar los sentimientos de otra persona y conservar nuestra relación.

4. A) Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.

   B) Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otra persona.

5. A) Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

   B) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

6. A) Trato de evitarme una situación desagradable.

   B) Trato de triunfar en mi postura.

7. A) Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.

   B) Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.

8. A) Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.

   B) Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

9. A) Siento que no vale la pena preocuparme por las diferencias.

   B) Me esfuerzo por ganar el argumento.

10. A) Soy firme para lograr mis metas.

    B) Intento encontrar una solución en que ambos transigimos.

11. A) De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

B) Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

12. A) En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.

B) Yo dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.

13. A) Propongo transigir.

B) Presiono para dejar bien clara mi opinión.

14. A) Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.

B) Intento demostrarle la lógica y beneficios de mi postura.

15. A) Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

B) Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16. A) Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B) Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

17. A) Usualmente persigo mis metas con firmeza.

B) Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

18. A) Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto lo hace feliz.

B) Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.

19. A) De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

B) Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar.

20. A) De inmediato intento tratar nuestras diferencias.

B) Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

21. A) Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

B) Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.

22. A) Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.

B) Afirmo mis deseos.

23. A) Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.

B) En ocasiones, dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24. A)Si la opinión de la otra persona parece muy importante para él, intentaría cumplir con sus deseos.

B) Intento hacerlo transigir.

25. A) Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.

B) Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

26. A) Propongo que ambos trabajemos juntos.

B) Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

27. A) En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.

B) Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.

28. A) Usualmente persigo mis metas con firmeza.

B) Usualmente busco la ayuda de otra persona para encontrar una solución.

29. A) Propongo que ambos transijamos.

B) Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30 A) Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B) Siempre comparto el problema con la otra persona , con el fin de llegar a una solución.

	Competir	Colaborar	Negociar	Evadir	Complacer	
1				A	B	1
2		B	A			2
3	A				B	3
4			A		B	4
5		A		B		5
6	B			A		6
7			B	A		7
8	A	B				8
9	B			A		9
10	A		B			10
11		A			B	11
12			B	A		12
13	B		A			13
14	B	A				14
15				B	A	15
16	B				A	16
17	A			B		17
18			B		A	18
19		A		B		19
20		A	B			20
21		B			A	21
22	B		A			22
23		A		B		23
24			B		A	24
25	A				B	25
26		B	A			26
27				A	B	27
28	A	B				28
29			A	B		29
30		B			A	30
P.B						P.B

ORIENTACION EDUCATIVA

TABULACION DEL CUESTIONARIO T.K. (segunda parte)

	Competir	Colaborar	Negociar	Evadir	Complacer	
	12		12	12	12	
100%	11		11	11	11	100%
	10	12	10	10	10	
		11		9	9	
					8	
90%	9	10				90%
			9	8	7	
	8					
80%		9				80%
			8		6	
70%	7			7		70%
	6	8				
60%				6		60%
			7		5	
50%	5					50%
		7				
40%					4	40%
	4		6	5		
30%		6	5			30%
	3			4	3	
		5				
20%			4			20%
	2			3		
		4				
10%		3	3			10%
	1	2	2	2	2	
	0	1	1	1	1	
0%		0	0	0	0	0%

ORIENTACION EDUCATIVA