



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL
ESTADO DE MICHOACÁN”**

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PRESENTA:

JOCELYN CALDERÓN GUZMÁN

DIRECTOR DE CONTENIDO: DRA. LAURA BERENICE SÁNCHEZ BALTASAR

DIRECTOR METODOLÓGICO: MTRA. BEATRÍZ FLORES BAZÁN



Facultad de
Ciencias de la
Comunicación
BUAP

FEBRERO DE 2015, PUEBLA

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

Capítulo I. Problema de investigación	8
1. Introducción	9
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Preguntas de investigación	15
1.4 Hipótesis	16
1.5 Delimitación	16
1.5.1 Espacial	16
1.5.2 Temporal.....	16
1.6 Justificación	17
1.7 Objetivos.....	18
1.7.1 Objetivo General	18
1.7.2 Objetivos particulares.....	18
1.8 Alcances y limitaciones	19
Capítulo II. Marco Referencial.....	20
2.1 La educación media superior en México	21
2.2 Colegio de Bachilleres	22
2.3 Descripción del objeto de estudio: Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán	23
2.4 Cultura Organizacional.....	24
2.4.1 Misión	24
2.4.2 Visión	24
2.4.3 Valores	25
2.5 Objetivo	26

2.6 Organigrama.....	26
2.7 Delegación Administrativa.....	27
2.8 Antecedentes de la investigación al interior del Colegio de Bachilleres del estado de Michoacán.....	28
Capítulo III. Marco Teórico.....	29
3.1 El enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones.....	30
3.2 Antecedentes del estudio de clima organizacional	31
3.2.1 Principales perspectivas teóricas del clima organizacional	35
3.2.2 Concepto de clima organizacional	38
3.2.3 Importancia del clima organizacional	40
3.2.4 El diagnóstico de clima organizacional.....	44
3.2.5 Dimensiones del clima organizacional	46
3.3 Antecedentes del estudio de satisfacción laboral	49
3.3.1 Dimensiones de satisfacción laboral	51
3.4 Clima organizacional y satisfacción laboral	52
Capítulo IV. Apartado metodológico.....	54
4.1 Alcances de la investigación: estudio correlacional.....	55
4.2 Diseño de la investigación no experimental-transversal.....	55
4.3 Instrumento.....	56
4.4 Dimensiones del el instrumento seleccionado.....	56
4.4.1 Dimensiones de clima laboral	56
4.4.2 Trabajo personal	57
4.4.3 Administración	58
4.4.4 Comunicación	59
4.4.5 Ambiente físico y cultural	60

4.4.6 Capacitación y desarrollo	62
4.4.7 Orgullo de pertenencia	63
4.5 Tercera sección: dimensiones de satisfacción laboral.....	64
4.5.1 Promoción y carrera.....	64
4.5.2 Supervisión	65
4.5.3 Sueldos y prestaciones	66
4.5.4 Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	67
4.6 Resultados de la investigación.....	69
4.6.1 Análisis de datos demográficos.....	70
4.6.2 Análisis de preguntas abiertas	72
4.6.3 Análisis de las variables de clima laboral y satisfacción laboral	75
4.6.4 Análisis de relación de variables	84
4.6.5 Comprobación de correlación de variables	87
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	89
5.1 Conclusiones generales.....	90
5.2 Clasificación de las variables	92
5.3 Propuesta de intervención	94
5.3.1 Objetivo de la propuesta de intervención	95
5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta de intervención	95
5.3.3 Estrategias.....	95
5.3.4 Mensaje clave.....	95
5.3.5 Síntesis del mensaje	96
5.3.6 Acciones de intervención	96
5.3.7 Cronograma.....	104
5.3.8 Evaluación	105

5.3.9 Recomendaciones generales.....	107
Bibliografía.....	109
Anexos.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de clima o sistema según Rensis Likert	35
Tabla 2. Dimensiones de clima organizacional / instrumentos de medición	46
Tabla 3. Ítems con puntaje más bajo en ambas variables	77
Tabla 4. Ítems con puntaje más alto en ambas variables	79
Tabla 5. Dimensiones con menor puntaje	82
Tabla 6. Dimensiones con mayor puntaje	83
Tabla 7. Clasificación de dimensiones	93
Tabla 8. Presupuesto para intervención en la dimensión de comunicación	98
Tabla 9. Presupuesto para intervención en la dimensión de administración	99
Tabla 10. Presupuesto de intervención en la dimensión de ambiente físico y cultural	101
Tabla 11. Presupuesto de intervención en la dimensión de promoción y carrera	103
Tabla 12. Cronograma de intervención	104
Tabla 13. Instrumento de evaluación de propuesta de intervención	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán	26
Ilustración 2. Valor de r	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población encuestada.....	70
Gráfico 2. Rangos de edad	71
Gráfico 3. Pregunta 1 ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?.....	72
Gráfico 4. Pregunta 2 ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?.....	73
Gráfico 5. Pregunta 3 Proporcione tres sugerencias que podrían mejorar el clima laboral de la institución	74
Gráfico 6. Promedios generales de variables	75
Gráfico 7. Promedio dimensiones de clima laboral.....	76
Gráfico 8. Promedio dimensiones de satisfacción laboral	76
Gráfico 9. Gráfica comparativa entre los promedios de las dimensiones de ambas variables	77
Gráfico 10. Ítems con puntaje más bajo en ambas variables.....	78
Gráfico 11. Ítems con puntaje más alto en ambas variables.....	80
Gráfico 12. Gráfica comparativa ítems con puntaje más bajo y más alto en la variable de satisfacción laboral	81
Gráfico 13. Gráfica comparativa ítems con puntaje más alto y más bajo en la variable de clima laboral	81
Gráfico 14. Dimensiones con menor puntaje.....	82
Gráfico 15. Dimensiones con mayor puntaje	83
Gráfico 16. Porcentaje de coincidencias	85
Gráfico 17. Porcentaje de discrepancias	85

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se procederá a introducir al lector a la presente investigación que tiene por título “Diagnóstico de clima y satisfacción laboral en la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán”. Este apartado tiene el propósito de exponer el fenómeno a investigar así como los objetivos y alcances del estudio.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza los resultados de un diagnóstico de clima y satisfacción laboral aplicado en la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

El diagnóstico tiene como finalidad conocer la percepción de los trabajadores de la delegación a cerca del clima y satisfacción laboral; aunado a lo anterior y partiendo de los resultados del diagnóstico se busca identificar si existe una correlación entre ambas variables.

Para la integración del estudio el presente documento este se desarrolla en 5 capítulos divididos de la siguiente manera:

- Capítulo 1. Problema de investigación: durante este capítulo se abordan los antecedentes, hipótesis y objetivos del estudio.
- Capítulo 2. Marco referencial: este apartado describe a la organización elegida como objeto de estudio: la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.
- Capítulo 3. Marco teórico: durante este capítulo se expone la revisión teórica que da sustento a la investigación, así como las variables del estudio.
- Capítulo 4. Apartado metodológico: este espacio está dedicado al planteamiento de la metodología utilizada durante la investigación, se presenta y describe el instrumento prosiguiendo con la interpretación de los resultados de su aplicación
- Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones: el documento concluye con la presentación de la propuesta de intervención basada en la información obtenida tanto de la revisión teórica como de la aplicación del instrumento, además, se presentan una serie de conclusiones generales y

recomendaciones así como una propuesta de intervención diseñada para la organización.

La investigación está distribuida con la intención de que su desarrollo facilite la comprensión del lector y que su contenido aporte información al estudio del clima y satisfacción laboral en las áreas administrativas de las instituciones educativas.

1.1 ANTECEDENTES

La comunicación ha sido el factor social y el hecho público más importante en la segunda mitad del siglo XX, y lo que es más fuerte, será un factor social, económica y políticamente determinante durante el siglo XXI. (Pérez , 2001, p.13)

Lo anterior justifica la gran incursión y preocupación de distintos sectores en el tema de la comunicación y las distintas herramientas que de años recientes a la fecha se han desarrollado a partir de esta para potencializar la mejora del capital humano y la organización, ambos vistos desde la perspectiva individual así como en conjunto.

Las organizaciones como sistemas sociales se componen por distintos elementos que forman una unidad indivisible al organizarse para cumplir una tarea, una meta, un objetivo o un propósito. Para Ackoff citado por Nosnik “los objetivos de una organización vista como un sistema social son objetivos creados por los humanos, que pueden modificarse con base en la realimentación de su desempeño al ser operados en la práctica y evaluarse su nivel de efectividad o productividad generada”. (Nosnik, 2001 p.22.)

En búsqueda de la información necesaria para la realimentación de los sistemas el clima organizacional representa una variable a la que se le ha prestado atención para su estudio y análisis ya que las características que engloba infieren en gran medida en el desarrollo de la organización y de quienes participan en ella.

Dentro del clima organizacional Brunet (1987) distingue tres variables importantes implicadas en la definición que son: 1. Variables del medio como tamaño, estructura de la organización y administración de los recursos humanos exteriores del empleado, 2. Variables personales, como las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado y 3. Variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (p.20).

Todas estas características confluyen y se determinan unas a otras en una relación cambiante. Como resultado del interés de las organizaciones en conocer el estado de estas características y de la percepción y expectativas de sus clientes internos es común aplicar herramientas como el diagnóstico de clima organizacional, el cual ha cobrado relevancia debido a la información que brinda para el desarrollo de la organización.

Para Vidal (2004) “el proceso de diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un <otro>, lo que implica que el entorno es diferente de cero” (p.20).

Como lo menciona el autor la capacidad estratégica de la organización funciona con el motor de quienes la conforman, por ello la comunicación estratégica resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos en orden de ser creados y cumplidos con base en la visión integradora de la organización.

El reconocimiento de la interacción del otro en el alcance de los objetivos de la organización, considera desde el punto de vista de la comunicación en las organizaciones al clima organizacional como una característica que permite ampliar las perspectivas del análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja. (Rodríguez, 2005, p. 159).

Desde el punto de vista de la comunicación estratégica con un enfoque sistémico el diagnóstico de clima y satisfacción laboral representa una herramienta que ayuda en la recolección de información, misma que al ser interpretada puede proporcionar datos importantes para la organización en orden de generar cambios significativos: deshacerse de lo innecesario, conservar lo que sirve y mejorar lo mejorable.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante este apartado se expondrá el problema de investigación desde un breve acercamiento a las principales teorías que ayudarán a comprenderlo.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán (COBAEM) es una organismo público descentralizado que brinda servicios de educación media superior en 114 poblaciones del estado, con representatividad en 81 municipios de los 113 que lo conforman. Hasta el ciclo escolar 2013-2014 el COBAEM suma un total de 129 mil 243 alumnos egresados en los 31 años de servicio desde su creación.

Como una organización de carácter público dedicada al servicio educativo, el COBAEM al igual que cualquier organización se enfrenta a los cambios contextuales tanto de su entorno geográfico como histórico; estos factores influyen en la forma en la que el Colegio se transforma y opera. Respecto a lo anterior Bozeman (1998), sugiere que las organizaciones públicas tienen la necesidad de adaptarse a los cambios organizacionales y contextuales que están ocurriendo actualmente en los diversos órdenes de la vida (p.7).

Debido a que el COBAEM representa una de las instituciones educativas con mayor impacto en el estado de Michoacán es de interés observar a la organización como un objeto de estudio desde el punto de la comunicación estratégica usando como herramienta el diagnóstico organizacional y la satisfacción laboral para evaluar uno de sus departamentos internos. Esta investigación se considera como uno de los primeros acercamientos al diagnóstico de los recursos humanos en la historia del COBAEM.

Para Arellano (2004);

“Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la

aplicación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y símbolos”(p. 13).

La definición de Arellano expone la naturaleza artificial de la organización, y confronta su arquitectura y procesos con su naturaleza humana, características que pueden interpretarse como contrarias una a la otra pero que finalmente confluyen en un solo espacio.

Tomando en cuenta lo anterior, la conformación de “la organización vista como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción” (Brunet.1987.p 36) tiene que ser observada desde la complejidad de cada una de sus partes. En estos grupos de interacción desembocan características de la cultura y del individuo que en muchas ocasiones de ser tomadas en cuenta podrían ahorrar infinidad de conflictos o evitar decisiones injustificadas.

Tanto las características de dinamismo y movilidad que plantean los conceptos de organización antes descritos, ofrecen una mirada distinta del desarrollo organizacional como un concepto más complejo que nos ayudará en el entendimiento del problema. Según Pariente (1998) este concepto posee cinco características: 1.Es una estrategia educacional compleja, 2.Dirigida a toda la organización, 3.Administrada desde la alta gerencia, 4.Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización y 5.Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas (p.1).

De las características antes mencionadas, los puntos 4 y 5 se pueden observar desde la mira del concepto de clima organizacional. Cruz (2010) menciona que el desarrollo organizacional ha aportado ciertas características a la administración pública, entre ellas el clima organizacional donde se destaca el uso de técnicas de resolución de conflictos para mejorar las relaciones humanas (p.7).

La aplicación de diagnósticos de clima organizacional y satisfacción laboral responde a la necesidad de evaluar e interferir en una de las partes del sistema, en este caso de una organización. Así, los diagnósticos son necesarios para evaluar y proponer estrategias que atiendan a la solución de sus conflictos y

necesidades a partir de sus resultados, además, “el tratamiento del clima organizacional dentro de las organizaciones como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual” (Chiang, et al., 2008, p.69).

Tomando en cuenta lo anterior, en esta investigación se propone realizar un diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en la delegación administrativa del subsistema de educación media superior Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán para conocer tanto el estado de las variables así como determinar si existe una correlación entre ambas de manera que los resultados del estudio pueda aportar datos significativos para los procesos internos de la organización, en orden de generar información valiosa para la correcta consecución de sus objetivos, tanto en sus clientes externos como en sus clientes internos.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el estado del clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán?
- ¿Existe una correlación entre las variables de clima organizacional y la satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán?

1.4 HIPÓTESIS

Existe una correlación positiva entre las variables de clima y satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

1.5 DELIMITACIÓN

Se expresan los límites de la investigación tanto en su dimensión espacial como temporal.

1.5.1 ESPACIAL

Para efectos de esta investigación el estudio se realizó en el estado de Michoacán particularmente en la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado. La delegación se compone por cinco departamentos: recursos humanos, recursos materiales, tesorería, mantenimiento y servicios generales y control presupuestal.

1.5.2 TEMPORAL

Se tomará en cuenta un período de estudio de un año seis meses que iniciará en Junio de 2013 para culminar en Diciembre de 2014.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La comunicación en las organizaciones representa una habilidad que de ser efectiva facilita el desarrollo de las organizaciones. Dentro de este tema los diagnósticos al interior de la organización pueden brindar información para inferir en el logro de los objetivos y el alcance sus metas.

Particularmente los diagnósticos tanto de clima como satisfacción laboral evalúan las percepciones que tienen los colaboradores de las organizaciones, estas percepciones pueden influir en su modo de trabajo y sus relaciones laborales.

Las instituciones públicas vistas como organizaciones sociales responden a una dinámica sistemática que puede ser evaluada y diagnosticada para conocer sus características y por medio de la comunicación gerencial plantear estrategias que beneficien su desarrollo.

En un caso contrario, las organizaciones que no se interesan por conocer información derivada de sus públicos internos pueden dejar decisiones al azar o basadas en una mera suposición.

Con una visión de interés preventivo y con un enfoque sistémico se justifica la realización de un diagnóstico de clima y satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán para determinar sus características y proponer estrategias de mejora.

1.7 OBJETIVOS

Los objetivos de esta investigación responden a la problemática planteada y podemos identificarlos de la siguiente manera:

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán para determinar si existe una correlación entre ambas variables.

1.7.2 OBJETIVOS PARTICULARES

1. Describir al sujeto de estudio.
2. Describir las características de la variable de clima organizacional.
3. Describir las características de la variable de satisfacción laboral.
4. Explicar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la organización.
5. Determinar si existe una correlación entre las variables de satisfacción y clima laboral.
6. Realizar una propuesta de intervención para la organización basada en la información de la investigación.

1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES

Se pretende que con los resultados arrojados por el diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán se obtenga información que le permita incidir por medio de estrategias que respondan a los datos proporcionados.

Las limitaciones de la investigación radican en que esta se realizará únicamente en la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres la cual comprende 5 departamentos por lo que los resultados se referirán específicamente a este sector de la organización. Otra limitante radica en la libertad de la organización de incidir o no a través de dichos resultados.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se describirá de manera general la situación del bachillerato en México, la creación del Subsistema Colegio de Bachilleres y en particular se abordará al Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán (COBAEM), institución que sirvió como objeto de estudio para esta investigación.

Dentro del último apartado se darán datos generales de las actividades que se realizan al interior de la organización, su historia, organigrama y filosofía. Para cerrar el capítulo, describiremos de manera particular a la Delegación Administrativa del COBAEM, área en la que se aplicó el instrumento.

2.1 LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

Según datos de la Dirección General de Bachillerato (DGB) la historia de la educación media superior en México se remonta hasta a la época colonial con la fundación de los colegios de Santa Cruz de Tlatelolco en 1537 y San Juan de Letrán y el de Santa María de Todos los Santos en 1543, siendo estos los primeros referentes de una educación de carácter intermedio entre los estudios básicos y de licenciatura.

Durante los siglos siguientes la educación intermedia sufrió cambios desde la formación de la Escuela Nacional Preparatoria en 1867, cuyos planes de estudio perdurarían hasta principios del siglo XX. Posteriormente, en 1969 con la creación de los Centros de Bachillerato Tecnológico, Agropecuario, Industrial y del Mar se propicia un parte aguas en la educación media superior de México dando pie a las dos grandes vertientes que hasta hoy en día permanecen vigentes: bachillerato general y bachillerato tecnológico.

El bachillerato forma parte de la educación media superior y lo podemos ubicar entre la educación secundaria y la educación superior. Según la definición de la propia DGB: “su finalidad esencial es generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo”.

Como etapa de educación formal el bachillerato se caracteriza por:

- a) La universalidad de sus contenidos de enseñanza y de aprendizaje.
- b) Iniciar la síntesis e integración de los conocimientos disciplinariamente acumulados.
- c) Ser la última oportunidad en el sistema educativo para establecer contacto con los productos de la cultura en su más amplio sentido, dado que los estudios profesionales tenderán siempre a la especialización en ciertas áreas,

formas o tipos de conocimiento, en menoscabo del resto del panorama científico cultural. (Dirección General de Bachillerato, 2013)

Los datos de las últimas estadísticas del sistema educativo nacional publicadas por las Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), mencionan que para el ciclo escolar 2012-2013 existían un total de 3 millones 672 mil 40 estudiantes cursando el nivel medio superior en instituciones públicas y 771 mil 752 estudiantes del mismo nivel en el sector privado.

El total de los estudiantes que cursan el nivel medio superior representa el 12.7% del total de estudiantes inscritos al sistema educativo nacional. De los 4 millones 57 mil 265 alumnos que se encuentran cursando la educación media superior en la modalidad de bachillerato, 765 mil 789 lo hacen en el Colegio de Bachilleres lo cual representa el 18.8% de la población total que cursa el bachillerato.

2.2 COLEGIO DE BACHILLERES

El subsistema elegido para realizar esta investigación es el Colegio de Bachilleres, creado por decreto presidencial en el año de 1973. Entre sus principales características radica la de ser un organismo público descentralizado del estado, para Ibarra (2009) “los organismos descentralizados se caracterizan por su grado de autonomía y tienen personalidad jurídica propia y también patrimonio propio” (p.46). Como tal, el Colegio de Bachilleres actúa bajo su propia normatividad y es libre de determinar su estructura y establecer sus ordenamientos reguladores.

El objetivo principal de esta organización es ofertar educación media superior a los egresados del nivel secundaria a través de las modalidades escolarizada y no escolarizada.

Según datos publicados en la primera reunión del Consejo Nacional de Colegios de Bachilleres celebrada durante el mes de Abril de 2014, actualmente

28 estados de la república cuentan con Subsistema Colegio de Bachilleres, dando servicio a más de 1 millón de estudiantes que representan el 20% de la población total de estudiantes de nivel medio superior en el país.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Según el informe entregado por el COBAEM al Instituto de Transparencia y Accesos a la Pública Información del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán (ITAIMICH), la organización cuenta con 124 centros educativos divididos de la siguiente manera:

- 94 Planteles en la modalidad escolarizada
- 18 Grupos de Extensión en modalidad escolarizada
- 10 Unidades del Sistema de Enseñanza Abierta en modalidad no escolarizada
- 1 Centro de Educación Virtual, con 3 módulos de atención en los Ángeles, California; Chicago, Illinois y Dallas Texas en los Estados Unidos de América.

Su presencia a nivel estatal alcanza 114 poblaciones en 81 municipios de los 113 que conforman el estado. En porcentaje el dato anterior representa el 71.7% de la geografía michoacana. Hasta el ciclo escolar 2013-2014 suma un total de 129 mil 243 alumnos egresados en los 31 años de servicio desde la creación del COBAEM.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

El COBAEM cuenta con una cultura organizacional establecida que se aplica a nivel estatal en cada uno de los planteles que lo conforman. A continuación se describen misión, visión y valores.

2.4.1 MISIÓN

Brindar formación integral de nivel medio superior a jóvenes y adultos a través de personal profesional capacitado, basada en un modelo educativo que propicie el desenvolvimiento pleno de las potencialidades del individuo, para lograr egresados competentes y comprometidos con el desarrollo social.

2.4.2 VISIÓN

Ser una Institución de nivel medio superior reconocida nacional e internacionalmente, por su liderazgo en la formación de individuos, a través de personal en constante formación, procesos integrales, tecnologías de la comunicación e información de vanguardia e infraestructura adecuada, sustentados en una planeación que responda estratégicamente a las necesidades de la sociedad.

2.4.3 VALORES

Respeto: Considerar sin excepción alguna la dignidad de todas las personas, sus derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerante.

Honestidad: Actuar con apego a la verdad y de manera congruente, aportando todos aquellos elementos que sean necesarios para el logro de los objetivos de la Institución.

Compromiso: Esforzarse constantemente en el ejercicio de las funciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lograr un desempeño de calidad.

Vocación de servicio: Estar siempre dispuestos a brindar lo mejor de nosotros mismos contribuyendo al beneficio de los demás.

Responsabilidad: Cumplir oportuna, profesional y satisfactoriamente con las funciones, deberes y acciones de nuestra competencia.

Lealtad: Responder positivamente a la confianza depositada en nosotros, mostrando siempre fidelidad y confiabilidad a los objetivos institucionales.

Sensibilidad social: Percibir y dar respuesta atinente a las necesidades de la sociedad en el ámbito educativo, buscando el beneficio de la colectividad.

Disciplina: Actuar en apego y en cumplimiento de las normas, leyes y disposiciones vigentes.

Corresponsabilidad: Participar colectivamente en las formas de operación, toma de decisiones, evaluación e impacto del quehacer institucional.

Igualdad: Dar un trato respetuoso y sin discriminación alguna a toda persona.

2.5 OBJETIVO

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, tiene por objeto, en la esfera de competencia estatal, de ofrecer y certificar educación del nivel media superior en sus diferentes modalidades: escolarizada, no escolarizada y virtual; tiene como propósito fundamental proporcionar a los estudiantes los elementos conceptuales y metodológicos, que le ayuden a definir y consolidar su formación desarrollarse en la vida adulta.

2.6 ORGANIGRAMA

El Colegio de Bachilleres del estado de Michoacán se compone por una plantilla de 1698 trabajadores que según su organigrama se dividen de la siguiente forma:

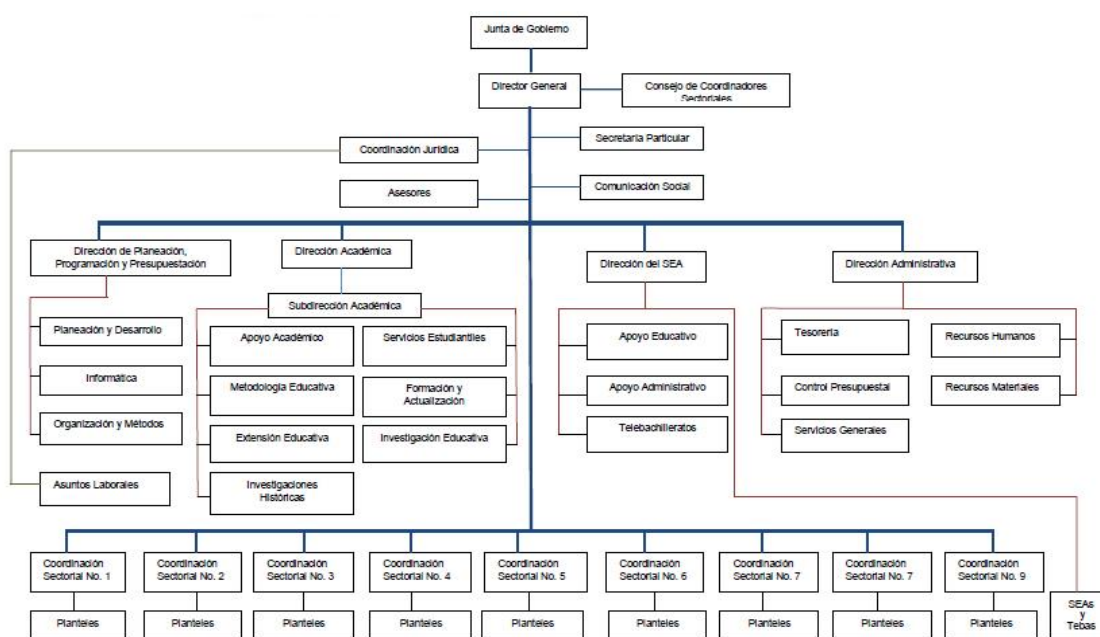


Ilustración 1. Organigrama del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán

Comenzando con la Junta de Gobierno, seguida del Director General como puesto directivo máximo, quien a su vez es auxiliado por el consejo de coordinadores, dando paso a la secretaría particular, la coordinación jurídica, el

departamento de comunicación social y los asesores; posteriormente en un mismo nivel jerárquico se encuentran las 4 direcciones principales:

- La dirección de planeación , programación y presupuestación
- Dirección académica
- Dirección del SEA
- Delegación Administrativa

Cada una de estas direcciones se conforma por otros 20 departamentos que a su vez atienden a 9 coordinaciones sectoriales y los planteles que las integran

2.7 DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA

Se le prestará mayor atención a la Dirección Administrativa por ser el área elegida para realizar la aplicación del instrumento durante esta investigación, debido a que está es la delegación presenta el mayor número de colaboradores en sus oficinas centrales.

La Delegación Administrativa se conforma por 5 departamentos:

- Tesorería
- Control presupuestal
- Servicios generales
- Recursos humanos
- Recursos materiales

Los servicios que ofrece la delegación administrativa a través de sus 5 departamentos van desde proponer el presupuesto anual, la realización de

trámites internos de los trabajadores, la adquisición de bienes materiales hasta el control de los recursos financieros y humanos de la organización.

Dicha delegación se compone de 105 trabajadores entre los cuales 42 tienen plazas sindicalizadas y 63 no sindicalizadas.

2.8 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN AL INTERIOR DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Como único antecedente de investigación similar al que se propone en el presente proyecto se tiene información de la tesis doctoral titulada: La Cultura organizacional, la Gestión del conocimiento y su contribución al Desarrollo Organizacional del sistema educativo, desarrollada por el Doctor Miguel Ángel Quintana López en el año de 2009 en el Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán (CIDEM). Esta investigación acotada al caso del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán obtuvo como resultado un modelo de cambio basado en el desarrollo organizacional, teniendo como foco la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Durante este capítulo se hará una revisión de la bibliografía relacionada con el tema de investigación sus principales exponentes y teorías.

3.1 EL ENFOQUE SISTÉMICO EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Para Ackoff (2012) “el sistema representa una forma de vida intelectual, una visión del mundo, un concepto a cerca de la naturaleza de la realidad y de cómo investigarla” (p.1).

Desde este punto de vista se procederá a abordar la presente investigación donde se pretende observar a la organización como un sistema.

Petralla (2007) describe al sistema de la siguiente manera:

“Un sistema real (existente físicamente en el mundo material) es una entidad material formada por partes organizadas, sus componentes, que interactúan entre sí de manera que las propiedades del conjunto, sin contradecirlas, no pueden deducirse por completo de las propiedades de cada una de las partes consideradas individualmente.” (p.2)

La organización observada como sistema y conformada por un conjunto de subsistemas interconectados nos da la oportunidad elaborar investigaciones, que permitan desde el estudio de la parte, acercarnos al todo. Un todo interrelacionado.

Respecto a lo anterior Van Gigch (2006) menciona que

“El enfoque de sistemas tiene que ver, en gran parte, con las organizaciones de diseño —sistemas elaborados por el hombre y orientados a objetivos que han servido a la humanidad. El enfoque de sistemas otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones que complementan las escuelas previas de la teoría de la organización. Éste busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo sea lograr la eficacia total del sistema, además de armonizar los objetivos en conflicto de sus componentes.” (p.5)

En un esfuerzo en observar el conjunto, tanto estructura artificial como

naturaleza humana la teoría general de sistemas da una lupa distinta para estudiar a las organizaciones.

3.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Todo estudio responde a las necesidades o vacíos que han dejado sus predecesores en el camino, con un estudio más se abren las posibilidades de exploración aplicando el conocimiento previamente adquirido a campos de investigación distintos. Es por eso que para entender el origen del clima organizacional es necesario contextualizar el tema en la década en que este término se originó. En este apartado se revisarán los antecedentes del fenómeno así como las escuelas que lo han influenciado de tal manera que la información ayude a su comprensión.

Para comenzar a revisar los antecedentes de esta investigación a continuación se explorará el concepto de clima organizacional.

Para Rodríguez (2005) “el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido, a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima organizacional de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta” (p.160).

Similar a esta observación García (2009) comenta que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (p.45)

En otro estudio contemporáneo Pérez de Maldonado y otros (2006) plantean que:

“El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las

experiencias individual grupal, debido a lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo” (p.238).

De los últimos conceptos se rescata la observación de la colectividad dentro de la organización, el sentido humano, el comportamiento de grupo y las experiencias y necesidades individuales de los miembros de la organización como factores determinantes en la construcción del clima organizacional y en último fin de la consecución de los objetivos organizacionales.

Méndez 2006, citado por García (2009), expone que el origen del clima organizacional está en la sociología y la psicología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (p.45)

La Teoría de las Relaciones Humanas bajo la necesidad contextual de estudiar al individuo en el proceso organizacional del trabajo tiene como uno de los principales precursores a Elton Mayo, quien aplicó diversos estudios orientados a estudiar el bienestar laboral de los obreros en algunas fábricas de los Estados Unidos en la década de los años 20`s. (Montero, 2014. p.61)

Según Brunet (1987) “el término de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en la psicología industrial/organizacional en 1960” (p.13). Sin embargo, Reicher & Schnider 1990, y Denison 1996, citados por Fernández (2004), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit quienes se interesaron por estudiar en grupos controlados los efectos de distintos climas sociales (p.44). De estos investigadores en particular se destaca la investigación llevada a cabo en la Universidad Estatal de Iowa cuyo resultado fue la publicación de una la tipología del liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire

Situándonos en la misma década y hablando de la teoría organizacional Rodríguez (2005) menciona que:

“La relación sistema-ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbias críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.” (p.159)

Rodríguez sugiere entonces un cambio en la perspectiva teórica del estudio de las organizaciones, esta vez tomando en cuenta la teoría de sistemas con lo que se buscaba dar una interpretación distinta a los enfoques totalmente tradicionales o de corte psicológico.

Para Fernández (2004) la Escuela de Relaciones Humanas encabezada por Elton Mayo “capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y la yuxtapone a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles)” (p.2). En el caso de la perspectiva de los estudios administrativos y del comportamiento en el trabajo, esta nueva forma de entender a la organización otorga una perspectiva desde el punto de vista de los colaboradores y comienza a considerarlos más allá de su desempeño mecánico.

Dávalos 2005, citado por Ramos y Triana (2007) mencionan que la escuela de relaciones humanas hace las siguientes aportaciones:

- Involucra por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- Observa a la organización como un sistema social.
- Propone que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Esta escuela representa a los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.

El enfoque humanista de esta escuela de la administración se verá reflejado posteriormente en los estudios de clima organizacional incluyendo algunas de las dimensiones aplicadas en sus investigaciones (p.311).

Respecto al origen del término clima organizacional, Brunet (1987) y Páramo (2004) identifican en la conceptualización del término dos escuelas: Gestalt y Funcionalista. Según la Escuela de Gestalt los individuos comprenden y actúan en el mundo que los rodea a través de la percepción; por otro lado la escuela funcionalista resalta las diferencias individuales y el ambiente que rodea el individuo como determinantes en la adaptación al medio

Según Páramo (2004) ambas escuelas toman en cuenta el nivel de homeostasis o equilibrio que buscan los individuos para adaptarse al contexto en el que se desenvuelven (p.7). Estas escuelas aportan desde distintas visiones del comportamiento humano características que definen la composición del término y por ende de su estudio.

En el apartado siguiente se revisaran las principales perspectivas teóricas usadas en el estudio del clima organizacional.

3.2.1 PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diferentes perspectivas teóricas desde las cuales se ha investigado el fenómeno de clima organizacional aportando cada una distintos puntos de vista para su estudio. A continuación se explicará brevemente algunas de ellas.

Con una perspectiva motivacional que sostiene que a mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: “Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” (Kreps citado por Félix, 2014), la Teoría de Sistemas de Rensis Likert según Brunet, (1987) plantea que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. (p.28)

En dicha teoría se especifican dos grandes tipos de clima organizacional o sistemas que a su vez se dividen en dos categorías. Lo anterior se expone en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipos de clima o sistema según Rensis Likert

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

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

	específicas.
Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista	Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Otra de las teorías de clima organizacional que se destacan por su uso en el ámbito del diagnóstico es la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer derivada de su obra "Motivación y clima Organizacional" (1968). En su obra el clima organizacional posee propiedades medibles que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, las cuales influyen en su motivación y comportamiento. Estos autores desarrollaron dimensiones que permiten 1) describir la situación, 2) relacionar las dimensiones con motivaciones y comportamientos motivados específicos y 3) medir los cambios de situación. (Litwin y Stringer, 1968 citados por Alcalá 2011, p.69).

Respecto a los enfoques empleados en los estudios de clima laboral Álvarez citado por Pérez de Maldonado y otros (2006) describe tres: el objetivo, el subjetivo y el integrado (p.239). En el enfoque objetivo se destacan características como el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Por otro lado el enfoque subjetivo se refiere a la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima. En cuanto al enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva como la subjetiva del clima organizacional. (Pérez de Maldonado et., al. 2006, p.239).

En el siguiente apartado estudiaremos de manera particular el concepto de clima organizacional para entenderlo más a fondo.

3.2.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Habiendo revisado los antecedentes del término de clima organizacional que determinan esta investigación, en este apartado se analizarán las diferentes conceptualizaciones del mismo y su evolución.

Se denomina al clima organizacional “personalidad” o “carácter de la organización” dentro de sus estudios se consideran determinantes las tácticas que los individuos emplean para manifestar sus actitudes. (Silva, 1992, p.444). Por lo tanto la abstracción de este fenómeno de la organización puede considerarse joven.

Respecto a los términos que componen el concepto Rodríguez (2005) menciona que el hecho de que este derive del clima atmosférico puede deberse en un principio a la facilidad con la que ambos sufren alteraciones, el autor distingue 3 similitudes: a) En una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un "mejor" clima que otra. b) También se pueden observar diferencias de mediano alcance temporal. c) Finalmente, hay una variación diaria del clima (p.160).

Este dinamismo y variación nos da pautas para entender porque la discusión respecto a su conceptualización en el ámbito de la investigación aún se encuentra en busca de un consenso y en proceso de construcción. Para aclarar lo anterior a continuación se presentan definiciones que se han desarrollado a partir del estudio de distintas variaciones del concepto.

García (2009) en su investigación: “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual” después de analizar una serie de conceptos y definiciones lo describe como:

“...la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan

las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p.48)

En esta definición observamos aspectos tanto del ámbito estructural relacionado con los aspectos físicos de la organización, otro componente que destaca es el aspecto subjetivo ya que considera al empleado y el efecto de los otros componentes en el desarrollo de sus labores.

Por otro lado en un estudio similar Duque (2008) cita a Vega y Cols, 2006, quienes incluyen y destacan el dinamismo en su conceptualización y comentan que:

“...el clima organizacional es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral” (p.28).

Como se puede observar la conceptualización del término incluye elementos que coinciden, sin embargo, es necesario apuntar que la discusión acerca de un consenso general en la definición aún está en proceso. Al respecto García (2009) sostiene que:

“Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción” (p.45).

Entendiendo lo anterior tenemos que:

- El clima organizacional admite características del ambiente de la organización.
- El clima organizacional rescata percepciones individuales de los colaboradores que trabajan dentro de la organización.
- El clima organizacional afecta de manera positiva o negativa las relaciones laborales entre los miembros de la organización.
- El clima organizacional afecta los resultados individuales de los miembros de la organización.

Teniendo estas características del término en consideración se procederá en el apartado siguiente a revisar la importancia del estudio del clima organizacional.

3.2.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se expondrá la importancia del fenómeno “clima organizacional” dentro de las organizaciones a partir de una visión sistémica del término con lo que se pretende dar una visión más global del concepto y su dinámica.

Hablar de la importancia del clima organizacional impulsa a entender su impacto a partir de características globales que van más allá del concepto, esto es entender al clima organizacional en una dinámica sistémica determinado por otros fenómenos y complejizado por quienes participan de él.

Para Camacaro (2006):

“En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las

organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades” (p.154-155).

Las organizaciones responden a exigencias y son influenciadas tanto desde su medio interno como externo, esto las ubica en una dinámica de cambio y transformación constante dentro de un ecosistema en el que el clima organizacional es una constante. Dentro de este ecosistema que representa la organización es importante ubicar dos factores que constantemente interactúan entre sí y que influyen mutuamente: la tecnología (métodos y técnicas de trabajo, ambiente físico, herramientas, equipos) y las personas que trabajan en la organización y que constituyen un sistema social. (Colegio de Bachilleres, 2008. p.25)

Como mencionan Pérez de Maldonado y otros (2006) “La naturaleza cambiante del trabajo se origina, entre otras cosas, por procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de los recursos humanos promuevan cambios a los fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada” (p.234).

Tomando estos dos elementos esenciales para la organización y partiendo desde el punto de vista de la teoría del comportamiento con enfoque en las relaciones humanas esta misma autora afirma que “la gerencia debe mirar a la organización desde una visión más amplia, integradora y realista que los lleve a construir un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos basados en los conocimientos de la realidad organizacional”. (Pérez de Maldonado et al., 2006, p.237)

Esta realidad organizacional de la que se habla está conformada por elementos de la cultura organizacional tales como tradiciones, costumbres, creencias y el contexto mismo de la organización. Partiendo de este hecho, es necesario entender que toda organización a cualquier nivel posee una cultura propia que la hace única y que además influye directamente en quienes participan en ella.

De esta manera, “la cultura corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. (Guizar,1999, citado por Camacaro 2006, p.155). Aunado a lo anterior y tomando en cuenta que la participación activa de los individuos es fundamental para la construcción de la cultura, se puede llegar a relacionar el término de manera directa con el clima organizacional ya que en este la intervención de los miembros de la organización es fundamental, tanto ellos se desarrollan como forman parte del desarrollo de la organización.

Brunet (1987) identifica 3 razones por las que conocer y diagnosticar el clima organizacional es importante para el administrador:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.20)

Desde otro punto de vista Pérez de Maldonado y otros (2006) enumeran tres razones por las cuales la gerencia debe ocuparse del estudio del clima organizacional:

1.-El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

2.-El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

3.-El clima, al ser construido por los miembros de la organización tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales (p.244).

En los puntos anteriores destacan el carácter sistémico de la organización además de señalar la necesidad de considerar al clima organizacional desde una visión integradora y mayormente global dándole a la organización la posibilidad de auto corregir la percepción de los empleados a través de estrategias que permitan mejorar sus procesos acorde a las políticas y visión de la gerencia y la organización.

Habiendo puntualizado la importancia del estudio de este fenómeno, en el apartado siguiente se explicará el diagnóstico de clima organizacional como herramienta para evaluar el estado de la organización.

3.2.4 EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez descrita la importancia del conocimiento de la realidad de la organización a través de su clima podemos comenzar a explicar su relación con el diagnóstico.

Vidal (2004) define al diagnóstico como “un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer a través de la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelos. El saldo de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico...el diagnóstico debe ser visto como un medio y no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización (p.20).

Desde este punto de vista, tomando en cuenta el diagnóstico como un medio este representa una herramienta que de ser correctamente aplicada nos permite conocer información acerca de la realidad en la que se encuentra la organización. La comparación con la realidad conocida será el resultado de su aplicación. Para llevar a cabo el diagnóstico de clima organizacional existe gran variedad de instrumentos abordados desde diferentes perspectivas según su autor.

Según Brunet (1987) el instrumento más usado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. El autor señala que en estos cuestionarios generalmente se presentan o describen hechos particulares de la organización sobre los cuales el encuestado debe indicar hasta qué punto se encuentra de acuerdo (p.41).

Los instrumentos para evaluar el clima organizacional engloban categorías o dimensiones que sus autores consideran relevantes en el caso de cada organización. Al respecto Patlán y García (2009) en su investigación titulada “Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional” mencionan como parte de sus conclusiones que:

“Cada instrumento de medición de clima organizacional se desarrolla basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que se consideran relevantes y que responden de alguna manera a un modelo de funcionamiento organizacional” (p.13).

De lo anterior podemos justificar la gran variedad de instrumentos que podemos encontrar y su variabilidad. En cuanto al número de dimensiones que se utilizan el estudio de Patlán y García (2009) también identificó un rango muy variado de dimensiones que se encuentra entre 3 y 14, siendo 8 el número de dimensiones que más se repitió en el estudio que comprendió 18 instrumentos. Con respecto al tipo de categorías que se abordan los mismos autores señalan que en la mayoría de los casos no tienen coincidencia (p.12-13).

Por otro lado Brunet (1987) también señala que los instrumentos generalmente piden a quienes responden que se evalúen dos situaciones, actual e ideal. Según el autor esta visión permite saber hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja, e indica las dimensiones en las que la dirección tiene que trabajar para mejorar la percepción del clima. (p.42)

El estudio de clima organizacional por medio de cuestionarios se trabaja generalmente en estudios comparativos (entre diferentes organizaciones) o longitudinales (en una organización). (Brunet, 1987, p.42).

Una vez realizada la revisión a cerca del diagnóstico de clima organizacional y los instrumentos que se emplean, durante el siguiente capítulo se dará continuidad con la descripción del concepto de satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional.

3.2.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se revisaran las dimensiones de clima organizacional propuestas por diferentes autores a fin de reconocer semejanzas y diferencias que nos permitan contextualizarnos en el entendimiento del tema. Con el fin de lograr lo anterior retomaremos lo señalado por Patlán y García en su estudio denominado “Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional” realizado en 2009.

Durante su investigación los autores realizaron una revisión de la literatura que corresponde a los instrumentos propuestos por diferentes investigadores para la medición del clima organizacional con la finalidad de conocer semejanzas y diferencias entre los distintos instrumentos según los autores “se analizan tanto las definiciones de clima organizacional abordadas por los autores, como los instrumentos de medición desarrollados: enfoques teóricos, dimensiones y factores, aspectos de validez y confiabilidad, utilidad, así como la aplicabilidad al contexto mexicano”(p.1).

Los resultados de dicha investigación arrojaron la siguiente tabla:

Tabla 2. Dimensiones de clima organizacional / instrumentos de medición

Fuente: Patlán, J. y García, R. 2009. Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional. IV encuentro de investigación ITESM, UAEH, UTT, La Salle. México. Pág 7-9.

Autor	Dimensiones
Adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R	Relaciones Autorrealización u orientación Estabilidad Cambio
Dorman, (1999) adaptado por Chiang, (2003)	Libertad y cátedra Interés por el aprendizaje del

	<p>estudiante</p> <p>Interés por la investigación y el estudio</p> <p>Empowerment</p> <p>Afiliación</p> <p>Consenso en la misión</p> <p>Presión laboral</p>
Brown y Leing, (1996)	<p>Apoyo del superior inmediato.</p> <p>Claridad del rol.</p> <p>Expresión de los propios sentimientos.</p> <p>Contribución personal.</p> <p>Reconocimiento.</p> <p>Trabajo como reto.</p>
Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)	<p>Responsabilidad individual</p> <p>Remuneración</p> <p>Riesgo y toma de decisiones</p> <p>Apoyo</p> <p>Tolerancia al conflicto</p>
Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993)	<p>Autonomía</p> <p>Conflicto y cooperación</p> <p>Relaciones Sociales</p> <p>Estructura</p> <p>Remuneración</p> <p>Rendimiento</p> <p>Motivación</p> <p>Status</p> <p>Centralización de toma de decisiones</p> <p>Flexibilidad de innovación</p>

Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993)	Desempeño Implicaciones del personal docente en su trabajo Obstáculos Sentimientos del personal Intimidad Espíritu Actitud distante Confianza Trabajo personal
---	--

Como la tabla lo refleja los instrumentos revisados muestran que las dimensiones utilizadas por cada autor varían y en algunos casos son comunes algunas de las dimensiones. El número de dimensiones va desde tres a catorce; cinco de los autores revisados utilizan 8 dimensiones siendo el número más constante. Se resalta en el estudio el hecho de que las dimensiones de un instrumento no son iguales ni siquiera en nombre a las de otros instrumentos y que cada autor propone distintos aspectos a medir. Los autores destacan en sus recomendaciones la necesidad de tomar en cuenta el giro de la organización y las características de los recursos humanos para escoger el instrumento que mejor se ajuste a cada situación en particular.

3.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Durante este capítulo se expondrá el término de satisfacción laboral desde la teoría organizacional.

Parra y Paravick (2002) mencionan que durante la década de los treinta se dio inicio a los estudios sobre la satisfacción laboral donde Hoppock (1935) publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo del tema con su libro *Job Satisfaction* donde habla de la importancia del término y una supuesta relación de esta con el desempeño que puede existir de forma implícita o explícita. (Castel, 2008, p.563).

Locke, 1976 retomado por Gamero (2003), describe tres corrientes de pensamiento determinantes de la satisfacción laboral.

- Aproximación físico económica que hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas al trabajo.
- Enfoque psicosocial centrado en la importancia de la supervisión y los grupos de trabajo.
- Perspectiva de desarrollo que enfatiza los sentimientos de los empleados satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes. (p.18)

El mismo autor señala que en el pasado los estudios organizacionales con estas perspectivas consideraban variables que median las características del puesto y además, la satisfacción laboral para establecer relaciones causales (Gamero, 2003, p.20).

En su estudio nombrado “Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes” Gamboa (2010) hace una revisión de 19 artículos publicados entre 2000 y 2009 donde encuentra mencionadas las siguientes teorías que a partir de la motivación pretenden explicar la satisfacción laboral:

- La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Mausner y Synderman (1959) : teoría que señala que el hombre tiene dos

categorías: la primera de factores motivadores o satisfactores, y la segunda de los factores higiénicos o insatisfactores.

- La Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1) Fisiológicas, 2) Seguridad, 3) Social, 4) Estima, 5) Autorrealización.

A diferencia de la teoría de Maslow en donde los factores motivadores son de carácter más personal la teoría de los factores deja lugar a los factores higiénicos donde se engloban características contextuales del sujeto en la organización como el salario, o la seguridad en el trabajo (Gamboa ,2010, p.12-16).

Como podemos ver el término ha sido estudiado en gran parte desde el enfoque de la psicología organizacional, y se describe como el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo (Locke, 1976 en Mason y Griffin, 2002 citados por Gamboa, 2010, p.12-16). Esta concepción del término rescata tres elementos fundamentales de la definición:

- La referencia al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo.
- La referencia acerca de que es un proceso resultante implica que hay un componente cognitivo o evaluativo en el constructo.
- El enfocar el constructo en el trabajo y sus experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

*(Hancer y George, 2003; Wright y Davis, 2003; Lapierre y Hackett, 2007; Moynihan y Pandey, 2007). Mason y Griffin (2002: 283) citados por Gamboa, 2010, p.12-16)

Es importante resaltar que la evolución del concepto ha pasado por definiciones que lo colocaban únicamente como un término subjetivo hasta

nuevas propuestas donde el componente cognitivo es de suma importancia para comprenderlo.

En el siguiente apartado se realizará una revisión de las dimensiones que integran la variable de satisfacción laboral.

3.3.1 DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Al igual que en el caso del clima organizacional, el estudio de la satisfacción laboral está determinada por distintas dimensiones, en el caso de cada herramienta utilizada estas dimensiones varían según la propuesta de cada autor. A continuación se hace una recopilación de la visión de distintos autores respecto al tema.

Para García (2010) la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables que se pueden dividir en tres dimensiones: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental (p.2).

En la encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang y otros (2007), se proponen 5 factores: satisfacción con la relación con sus superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y satisfacción el reconocimiento (p.10).

Para Locke 1984, citado por Asenjo y otros (2012), la satisfacción laboral está compuesta por varias dimensiones entre las que se encuentran las tareas a realizar, el salario, las posibilidades de promoción y la relación con los compañeros (p.13).

Por otro lado el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró, 1998, citado por Asenjo y otros (2012), se compone por cinco dimensiones, las cuales

miden satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción intrínseca, satisfacción con las prestaciones recibidas y satisfacción con la participación (p.14).

Algunos de los factores más repetitivos entre los distintos instrumentos son aquellos relacionados con la promoción, sueldos, la supervisión y la satisfacción con el desarrollo del trabajo.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Este apartado revisará la relación entre los conceptos de clima organizacional y satisfacción laboral, comenzando por la conceptualización de esta última para a través de su conocimiento lograr la comprensión de ambos términos.

Para Rosillo y Velázquez (2012) “La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que «deberían ser»”.

El término de satisfacción laboral depende en gran medida de la percepción del trabajador acerca de lo que este realiza dentro de la organización por lo que es determinante para el logro de los objetivos organizacionales.

Conocer el grado de satisfacción laboral permite a las organizaciones saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo. (Rosillo.2012).

Los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización. Mientras

que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo (Silva, 1996 citado por Rodríguez et al., 2011, p.2).

Ambos componentes, el descriptivo y el afectivo, ejercen influencia en el comportamiento de la organización siendo variables que dependen una de la otra. En algunos estudios se ha detectado que las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso. (Rodríguez et al., 2011, p7).

Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que la medición de la satisfacción laboral resulta preponderante para la gestión del clima organizacional y al contrario, ya que el factor humano y la percepción son dos constantes en ambos casos.

En este apartado se culmina el análisis de la información del marco teórico y damos paso en el siguiente capítulo a la metodología de investigación, descripción del instrumento y las dimensiones que lo integran así como los resultados del estudio.

CAPÍTULO IV. APARTADO METODOLÓGICO

Para conocer la inferencia de la satisfacción laboral en el estado general del clima organizacional del sujeto de estudio es necesario plantear su estudio a partir de ciertos parámetros metodológicos que ayudarán a darle validez científica y valor teórico a los resultados de la presente investigación. Por lo tanto a continuación se describe la forma en que se abordará el problema de investigación.

4.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN: ESTUDIO CORRELACIONAL

Para efectos de la presente investigación se usará por un estudio de tipo correlacional. Los estudios de tipo correlacional buscan asociar variables mediante patrones predecibles para determinado grupo o población. (Sampieri, 2006, p.105)

Según Sampieri (2006), el valor de este tipo de estudios es carácter explicativo (p.107). “El propósito de este tipo de investigaciones es conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Sampieri, 2006, p.105). Así la finalidad los estudios correlacionales es saber cómo se comporta una variable con respecto a otras y viceversa, para esto, las variables se miden por separado y posteriormente se cruzan los resultados dando pie a la interpretación de los datos obtenidos. Al tener dos variables la correlación será entonces X-Y.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL-TRANSVERSAL

A través del diseño de la investigación se pretende seguir una especie de estrategia para llevar a cabo el estudio del fenómeno (Sampieri, 2006, p.158). En el caso de esta investigación el diseño será de tipo no experimental-transversal.

No experimental porque a diferencia del diseño experimental no se manipularán las variables para determinar la inferencia de alguna en la otra; al contrario se observará el fenómeno de investigación en su estado natural sin provocar condiciones o dar estímulos planeados a los participantes del estudio. (Sampieri, 2006, p.205)

Así mismo se afirma que la investigación será de carácter transversal porque se recolectarán datos en un solo momento Este tipo de diseño recoleta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, 2006, p.208)

4.3 INSTRUMENTO

En este apartado se dará descripción del instrumento elegido para realizar la presente investigación.

Como lo sugieren Patlán y García 2009, se consideró el giro de la organización en la que se aplicará el estudio así como la orientación del instrumento. Por lo anterior se decidió utilizar “La encuesta de clima laboral” publicado en el año 2004 y propuesta por el Doctor Jaime Ricardo Valenzuela en su libro “Evaluación de Instituciones Educativas”.

El instrumento tiene como objetivo proporcionar información sobre el clima laboral destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Está diseñado para instituciones educativas y recomendado para aplicarse en el área administrativa. Siendo el caso de la organización en la que se llevará a cabo esta investigación se ha determinado que el instrumento antes señalado es viable.

Para efectos de esta investigación el instrumento ha sido parcialmente modificado y está conformado por dos secciones, la primera parte en la que se describen tres preguntas abiertas y la segunda parte donde se establecen diez dimensiones con 8 afirmaciones cada una en su forma positiva y negativa las cuales se pide calificar en escala del 1 al 5 según sea el caso. (Ver Anexo 1)

4.4 DIMENSIONES DEL EL INSTRUMENTO SELECCIONADO

A continuación se describirán las dimensiones que se proponen en el instrumento para ambas variables.

4.4.1 DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL

Durante el siguiente apartado se describirán las dimensiones del instrumento que integran la variable de clima laboral las cuales son: trabajo

personal, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo y por último orgullo de pertenencia.

4.4.2 TRABAJO PERSONAL

En esta dimensión se abordan aspectos referentes a la percepción del individuo y su productividad en relación a las actividades que realiza. Para atender dicha relación se toma en cuenta aspectos del exterior, los objetivos del puesto en que se desempeñan los colaboradores así como sus responsabilidades y libertad para ejercer su puesto.

Como lo señala Newstrom (2011), “un análisis del individuo en la organización es incompleto si abarca solo las imposiciones de la organización sobre el individuo o sus obligaciones hacia él” (p.261)

Al respecto Griffin y Moorhed (2009) describen el término “contrato psicológico” al que definen como:

“El conjunto de expectativas de una persona en relación con lo que él o ella contribuirá a la organización y lo que ésta, a cambio le proporcionará al individuo”. (Griffin y Moorhed, 2009. p.58)

Para los autores la reciprocidad entre individuo y organización es una constante que define la relación entre ambos actores y por ende afecta de forma directa el desempeño y/o productividad de los colaboradores.

Lograr un equilibrio en la relación entre el individuo y la organización resulta entonces, preponderante para el beneficio de ambas partes.

4.4.3 ADMINISTRACIÓN

Evalúa en términos generales la percepción que se tiene sobre los procesos administrativos en la organización, normas y políticas de evaluación y desempeño de los empleados y la planeación de los procesos.

Una de las partes que integran esta dimensión es la evaluación, para comenzar a entender el sentido que esta tiene revisaremos a Sherman, Bohlander y Snell, estos autores señalan que un programa de evaluación de desempeño deberá incluir 4 objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

(Sherman, Bohlander y Snell , 2013, p. 258-259)

Estos cuatro objetivos buscan que la información resultante de este proceso sea de ayuda tanto para los colaboradores como para los supervisores de manera que ambos puedan mejorar su desempeño. Los empleados al conocer su nivel frente los colaboradores de su mismo nivel jerárquico y en el caso de los supervisores para identificar las áreas en las que es necesario intervenir para optimizar.

Otro de los temas que se abordan en esta dimensión es la evaluación, con ella se busca por un lado obtener información útil para mejorar la administración de recursos humanos y por otro brindar retroalimentación para mejorar el desempeño. (Sherman, Bohlander y Snell, 2013, p.260) La aplicación de

herramientas de evaluación ayuda a la alta dirección a tomar las medidas necesarias para en su caso cambiar el rumbo de las estrategias, mejorar o adecuar las existentes. La evaluación es una acción de la administración que debe estar presente en todo proceso de manera que nos permita mantener un control y seguimiento de los avances o retrocesos que tengamos.

4.4.4 COMUNICACIÓN

En esta dimensión del instrumento se encuentra dirigida a diagnosticar la percepción del individuo en torno a los temas de comunicación en base a jerarquías, transmisión de información y comunicación informal.

Para Palací y Angulo (2005) “la comunicación se considera un proceso esencial de la organización hasta el punto de que las organizaciones no pueden existir sin comunicación”(p.250). El mismo autor citando a Hicks (1972) puntualiza que cuando la comunicación se suspende, la actividad organizada deja de existir y se vuelve a una etapa de actividad individual descoordinada (p.250).

La importancia de la comunicación radica en su naturaleza cambiante y en su estado de proceso que al ser alimentado por múltiples actores adquiere una gran complejidad he importancia en las tareas de los individuos y grupos que confirman a las organizaciones.

Para Griffin y Moorhead (2009) la comunicación organizacional tienen tres propósitos: lograr una acción coordinada, compartir (metas organizacionales, instrucciones para las tareas, resultados de los esfuerzos, toma de decisiones) información y expresar sentimientos y emociones. (p.279)

Respecto a la información y su difusión los autores comentan que esta acción resulta necesaria para definir los problemas y evaluar alternativas, implementar las decisiones y controlas y evaluar los resultados.

Como resultado de las relaciones que se forman en la organización aparecen las redes de comunicación que son transformables y cambiantes pero

que indudablemente afectan en el cumplimiento de las tareas del individuo y el desempeño del grupo. (Griffin y Moorhead, 2009, p.290)

Para Farías (2007) entre algunas de las funciones de la comunicación en las organizaciones se encuentran:

- Coordinar y canalizar la estrategia o el plan de comunicación de la empresa o institución.

- Gestionar en coordinación con la presidencia y dirección general acciones encaminadas a mejorar la imagen pública de la organización.

- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.

- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.

- Mantener una relación eficaz y estrecha con los medios de comunicación.

- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación (p.147).

Analizando lo anterior se puede decir que la visión actual de la comunicación en la organización es integradora, de tal modo que la esta debe comunicar en su totalidad, de ahí la importancia de del proceso comunicativo dentro de cualquier empresa o institución.

4.4.5 AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL

En este apartado el instrumento aborda cuestiones de seguridad en las instalaciones físicas, higiene, comodidad, estado físico de los equipos o materiales de trabajo, además, diagnostica el estado de los valores de la organización y aspectos de discriminación en el trabajo.

Según Chiavenato (2000) las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Dentro de las condiciones ambientales de trabajo el autor incluyen: iluminación, temperatura, ruido e higiene (p.482).

Estas condiciones en las que se desempeñan los recursos humanos son primordiales para formar un ambiente de trabajo apto para desarrollar las actividades propias de cada puesto.

En cuanto los temas de seguridad e higiene en el trabajo que se abordan en este apartado Chiavenato (2000) comenta que: "...higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados" (p.478) .

El autor resalta la importancia de la seguridad para los empleados pero al mismo nivel se encuentran las condiciones de limpieza de las instalaciones. En este apartado también podemos mencionar la importancia que han tomado las instalaciones físicas en las organizaciones hoy en día, ya que se ha demostrado que tienen gran inferencia en el desempeño de los colaboradores.

Ambos aspectos (higiene y seguridad) se dirigen a establecer condiciones adecuadas para las personas que laboran en la organización, y deben partir del estudio y control de las variables: hombre y su ambiente de trabajo. (Chiavenato, 2000. p.479)

La relación hombre y entorno se torna importante no solo para la dimensión de ambiente físico y cultural, sino también para la construcción de clima laboral sólido y su implicación con la satisfacción del personal ya que pueden considerarse factores de motivación.

4.4.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Las características se evalúan en este espacio tiene que ver con la calidad de la capacitación que brinda la institución así como la importancia que percibe el personal respecto a sus necesidades e intereses de desarrollo, la viabilidad de cursos y el tiempo que se ofrece para tomarlos.

Para Arias y Heredia (2006) el proceso de capacitación responde a la dinámica de cambio que afecta a las organizaciones cuyo aprendizaje debe ser continuo en orden de atender a las exigencias de la era en la que vivimos. Ambos autores dan importancia a el proceso de educación tanto de manera formal como informal ya que lo consideran como un proceso permanente, en este sentido las organizaciones brindan a sus colaboradores competencias para realizar las actividades que sus puestos requieren a lo que se le denomina capacitación (p.498).

Los términos de capacitación y desarrollo se diferencian por su alcance, mientras que la capacitación se orienta al desempeño a corto plazo, el desarrollo tiene a orientarse a las habilidades de una persona en función de sus responsabilidades futuras. (Sherman, Bohlander y Snell, 2013, p.170)

Ambos conceptos correctamente aplicados a los recursos humanos de la organización facilitan la realización de las tareas y por ende repercuten positivamente en el alcance general de los objetivos profesionales y organizacionales.

Según Sherman, Bohlander y Snell (2013) “La combinación de los términos resulta en reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados” (p.170).

Esta dimensión orientada en su totalidad hacía el recurso más importante de la organización, las personas, toma un papel preponderante en el desarrollo de cualquier organización.

4.4.7 ORGULLO DE PERTENENCIA

Esta dimensión diagnostica las percepciones del personal respecto a su sentir con relación a la organización donde labora. En la actualidad es de suma importancia para las organizaciones motivar el sentido de pertenencia de sus colaboradores, hacerlos sentir que forman parte de algo importante.

Refiriéndose a la importancia del concepto aplicado a la organización Cañedo (2007) menciona que “el sentido de pertenencia, el abrazo firme de una visión única, fortalece a la organización y permite que cada uno de sus componentes trabaje en forma cuasi o totalmente autónoma” (p.4)

Este sentido de pertenencia ase encuentra muy ligado a la calidad con la que es percibida la organización en su totalidad, tanto en su contexto dentro como fuera de la misma. Para Castillo y Pinto (2010) el sentido de pertenencia para muchas empresas es un valor fundamental debido que genera en los empleados un compromiso en la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan, así mismo este sentimiento para con la compañía se genera por una buena comunicación que la organización proporciona (p.22).

La generación del orgullo de pertenencia se relaciona ampliamente con la implantación en los colaboradores de la cultura organizacional: misión, visión y valores, así como de la participación activa de los mismos y la comunicación clara y oportuna en los procesos organizacionales. Lograr este valor en los recursos humanos puede hacer pasar del reconocimiento individual al colectivo y asumir una significación positiva de la tarea del grupo en el interior de la organización y su impacto a la comunidad.

4.5 TERCERA SECCIÓN: DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Durante el siguiente apartado se describirán las dimensiones del instrumento que integran la variable de clima laboral las cuales son: trabajo personal, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo y por último orgullo de pertenencia.

4.5.1 PROMOCIÓN Y CARRERA

Durante este apartado el instrumento mide la percepción del empleado respecto a las posibilidades de ascenso y desarrollo de su carrera profesional en la organización, así como la comprensión del sistema de promoción y su futuro personal dentro de la institución.

El desarrollo profesional se considera como un proceso estratégico en que aumenta el éxito de la organización al maximizar el potencial profesional del individuo. (Brent et al., 1996, citado por Sherman, Bohlander y Snell, 2013, p.214).

Dessler (2001) define la planificación y desarrollo de carrera de la siguiente manera: “Proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con sus carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera” (p.363). Así, la promoción y carrera dentro de la organización depende de elementos de índole individual (deseos, expectativas) así como también de las necesidades de la organización (aptitudes y habilidades para desarrollar cierto puesto).

Es responsabilidad de la organización proporcionar la información sobre su misión, políticas y planes para el desarrollo de los empleados, también afirman que el desarrollo profesional puede dar un salto importante cuando la iniciativa

individual se combina con la oportunidad para la organización (Sherman, Bohlander y Snell, 1998, p.247-248).

4.5.2 SUPERVISIÓN

En este apartado se habla de la percepción del personal respecto a la delegación de funciones por parte de su superior o superiores así como del nivel de confianza hacia ellos. Por otro lado se aborda la percepción del desempeño que el personal tiene de su superior y la forma en cómo este califica o toma en cuenta el trabajo individual de los colaboradores.

Sánchez (2010) habla del proceso de supervisión como una mirada desde afuera de la organización, una actividad intermitente que le permite al encargado de realizar la tarea entrar y salir del sistema. Para el autor supervisar se entiende como “un proceso de comunicación, como un espacio de crecimiento y desarrollo profesional: como un espacio de formación ligado a la práctica que posibilita cambios” (p.138).

En este sentido el supervisor se encuentra en una posición que le permite interactuar de manera continua con sus colaboradores para guiarlos e instruirlos en un proceso de formación continua donde la comunicación es una de las principales características del éxito.

Para Johansen (2001) el administrador o el director de un grupo humano cumple su misión a través de las decisiones que toma dichas decisiones modifican las conductas del personal en búsqueda de la consecución de los objetivos de la organización o del proyecto.

Partiendo de lo anterior el autor propone que:

“La supervisión es, en realidad, una dirección más estrecha del grupo, emitiendo las órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas y buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.” (Capítulo. IV. La Dirección)

Aunque las definiciones de concepto expuestas presentan visiones distintas, podemos enfatizar la posición de liderazgo del supervisor y la consecución de los objetivos de la organización como características esenciales del proceso de supervisión. También es conveniente mencionar que esta tarea está altamente relacionada con la motivación del personal y con la calidad del trabajo.

4.5.3 SUELDOS Y PRESTACIONES

Esta dimensión del instrumento mide las percepciones de los individuos respecto a su salario y prestaciones, cómo estos afectan su economía familia, incentivos, la comparación entre su salario y el de otras instituciones similares así como entre compañeros en puestos similares. También aborda aspectos relacionados con las prestaciones de ley y los incrementos salariales.

Según Dessler (2001):

“Por compensaciones a los empleados se entienden a todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos, Por una parte, los pagos monetarios y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económico.”(p. 396).

El mismo autor citando a Behling y Schriesheim, menciona que “la retribución es el motivador aislado más importante de los que se usan en nuestra

sociedad organizada” (p.396). Por otro lado Arias y Heredia (2006) señalan que “La principal preocupación que ha tenido el ser humano desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades” (p.540). En conjunto ambas opiniones dan un peso muy importante a la retribución económica, que para el trabajador en general simboliza la mayor retribución por la labor que lleva a cabo.

En México el salario “Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” (Art.28, Ley Federal del Trabajo). El sueldo en México es el término utilizado para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción corresponde únicamente con la periodicidad de pago. (Arias y Heredia, 2006, p.540).

Tanto el salario así como las prestaciones depende del desarrollo económico del país y posteriormente de la organización así como su conformación y la existencia o no de instituciones sindicales que interfieran en la negociación de las retribuciones hacia los trabajadores.

4.5.4 TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Para describir esta dimensión se abordan cinco tópicos importantes: la relación del individuo con sus compañeros de trabajo, la percepción que se tiene a cerca de la cooperación, la búsqueda de metas en común, el trabajo en equipo y la competitividad.

El trabajo en equipo implica entablar relaciones entre colaboradores, ya sea de una o varias áreas dependiendo del modelo de la organización y las prácticas de gestión de los recursos humanos que se realicen al interior de esta. Según Gordon (1997) , “un grupo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados” (p.169).

Por otro lado Newstrom (2011) desde el punto de vista de la teoría de organizaciones clásica concluye que la dinámica de los grupos o equipos de trabajo está determinada por la división del trabajo en donde a partir de crear niveles de autoridad, delegar funciones y responsabilidades se busca la eficiencia del individuo en el grupo, también existen enfoques cuya tendencia (más reciente) busca disminuir dicha estructura y autoridad para crear organizaciones más flexibles, dinámicas y abiertas (p.346).

A su vez Griffin y Moorhead (2009) señalan que las interacciones son la clave para entender la dinámica intergrupal, donde estas suceden bajo condiciones complejas que determinan sus acciones. También destacan la importancia del entorno organizacional, tanto la estructura de la organización como las reglas, procesos, metas, sistemas de recompensas, etc., todo afectando las interacciones y por lo tanto teniendo una repercusión en la conducta grupal e individual (p.238).

Las perspectivas que hemos revisado aunque variadas en su enfoque retoman desde distintos puntos de vista retoman la importancia del entorno laboral de la organización como un detonante del éxito o fracaso del trabajo en equipo. Es importante rescatar de Griffin y Moorhead que tanto la conducta individual como grupal tiene repercusiones recíprocas entre ellas. Por otro lado Newstrom (2011) da importancia al carácter estructural de las organizaciones tanto desde el enfoque clásico como desde las nuevas tendencias que creen en la capacidad de las organizaciones para ser más flexibles procurando donde el dinamismo como protagonista en desempeño tanto grupal como individual (p.227).

4.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la interpretación de los datos que arrojo el instrumento este apartado se divide en 5 categorías de análisis. Las tres primeras categorías incluyen los apartados en los que se construye el instrumento (Véase anexo 1), posteriormente se abordarán dos categorías más que incluyen la descripción del análisis de relación entre las variables y el apartado correspondiente a la comprobación de la correlación de variables,

En los apartados la interpretación se poya de gráficas y tablas para facilitar la comprensión de los datos. A continuación se detallan los resultados.

4.6.1 ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS

Antes de proceder a la aplicación del instrumento se determinó el tamaño de la muestra a partir del universo contemplado para esta investigación que comprendió un total de 105 empleados miembros de la Delegación Administrativa. En el cálculo se consideró un margen de error del 6% y un nivel de confianza del 95%.

Tomando en cuenta que el tamaño de la muestra comprendió 76 individuos se obtuvo que de esa cantidad la representación de sexos fue del 60.5% en el caso de las mujeres y 39.4% en el caso de los hombres. Los datos se representan gráficamente de la siguiente manera.

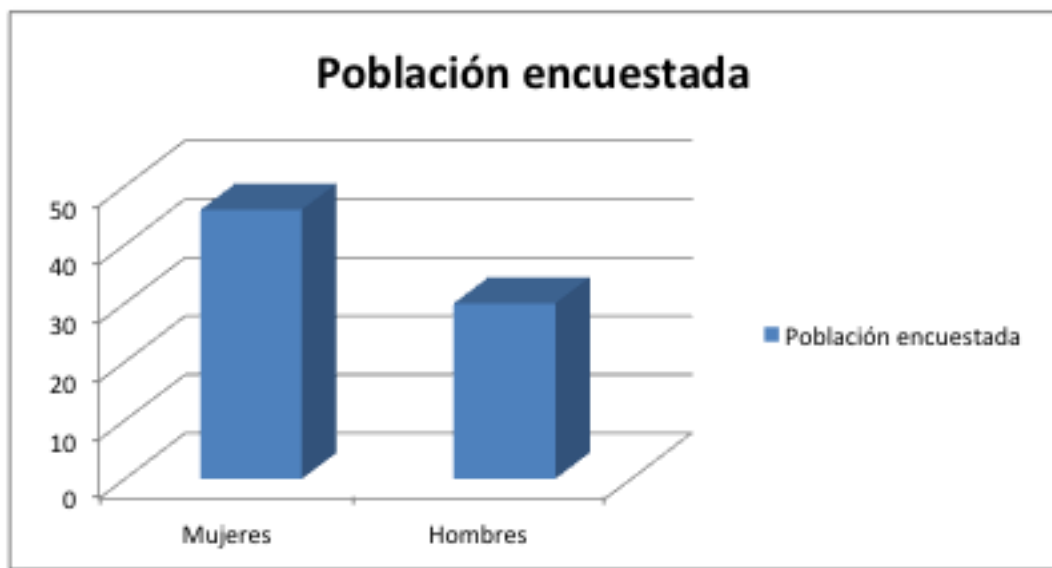


Gráfico 1. Población encuestada

Por otro lado en la siguiente gráfica podemos observar que de los 76 individuos la representación mayor por rango de edad la obtiene el que va de los 30 a 40 años con un 33%, seguidos por el rango de 40 a 50 años y en tercer puesto el de 50 a 60 años siendo los anteriores los rangos de edad más importantes según su nivel de representatividad en los datos cuantificados. Es importante mencionar que el promedio de antigüedad de los trabajadores encuestados oscila entre los 11 años laborados dentro la organización.



Gráfico 2. Rangos de edad

4.6.2 ANÁLISIS DE PREGUNTAS ABIERTAS

En la segunda sección del instrumento los sujetos respondieron tres preguntas abiertas, para contabilizar las respuestas se tomó en cuenta el tema y las palabras que presentaban mayor índice de repetición repetían en las repuestas. Así, los datos se agruparon en distintas categorías. A continuación se presentan los resultados más sobresalientes tomando en cuenta la cantidad de repeticiones acumuladas

En la gráfica número 4 se presentan los resultados correspondientes a la interrogante: ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral que hay en la institución?. En este sentido se observa una tendencia al mencionar las palabras: compañerismo, trabajo, trabajo en equipo y respeto.

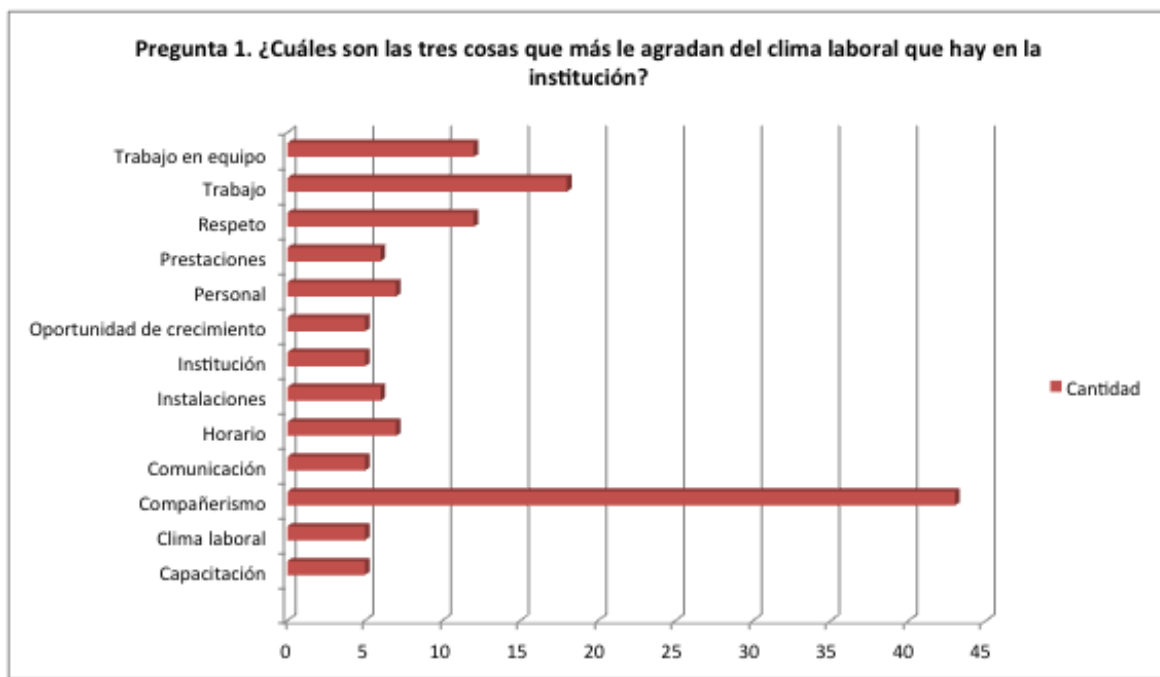


Gráfico 3. Pregunta 1 ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?

La pregunta dos referente a ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?, las palabras de chismes, favoritismo, irresponsabilidad y apatía son las que presentan mayor repetición.



Gráfico 4. Pregunta 2 ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?

En cuanto a la pregunta número 3 que pedía proporcionar tres sugerencias para mejorar el clima laboral de la institución, capacitación, igualdad, comunicación e información son palabras que muestran mayor presencia.



Gráfico 5. Pregunta 3 Proporcione tres sugerencias que podrían mejorar el clima laboral de la institución

4.6.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Durante el estudio se midieron las variables de satisfacción laboral y clima organizacional. Ambas variables contaron con dimensiones propias cuyas evaluaciones se observan a continuación:

A manera de resultados generales las encuestas arrojan que el promedio de la percepción de las variables estudiadas es de 3.64 en el caso de la variable de clima organizacional y 3.60 en el caso de la variable de satisfacción laboral.

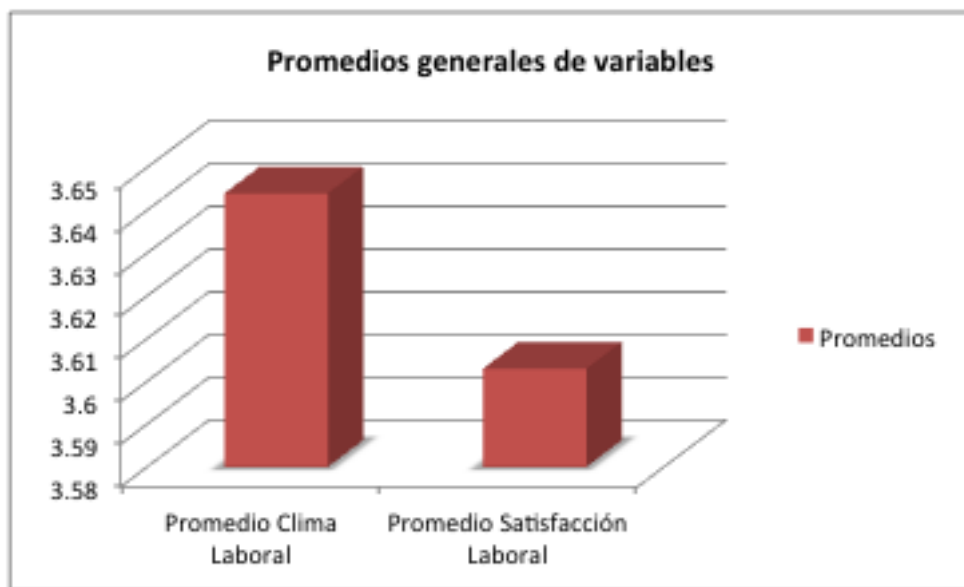


Gráfico 6. Promedios generales de variables

Dentro de la variable de clima laboral la dimensión cuyo valor resultó menor con respecto a las demás fue la de administración con un promedio de 3.28. En este mismo grupo la variable con puntaje más alto con respecto a las demás fue la de orgullo de pertenencia con 4.15.

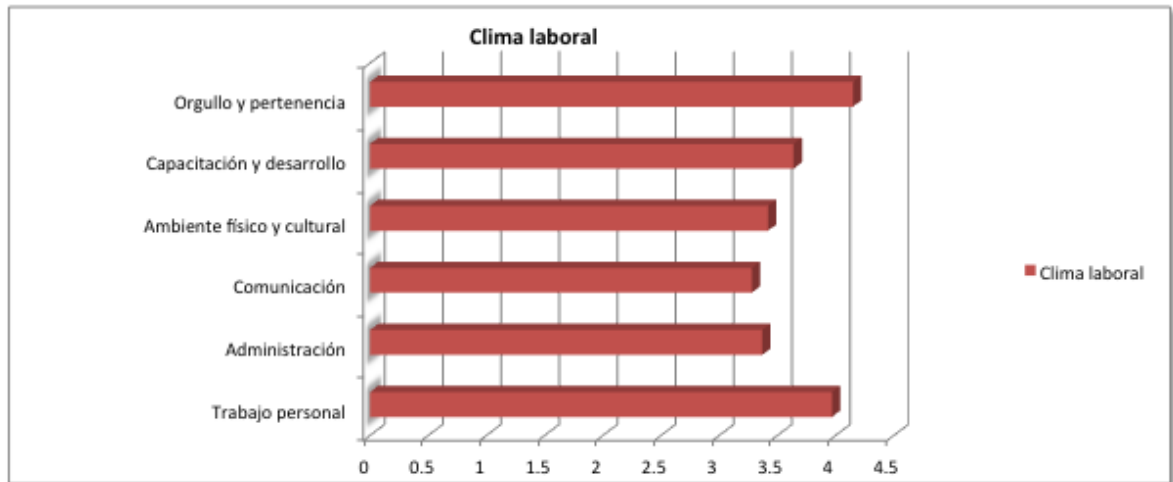


Gráfico 7. Promedio dimensiones de clima laboral

Por otro lado dentro de la variable de satisfacción laboral la dimensión de sueldos y prestaciones fue la que presentó el valor promedio menor a las demás con una calificación de 3.29. Por el contrario la dimensión que presentó el valor más alto fue la de supervisión con un promedio de 4.04.



Gráfico 8. Promedio dimensiones de satisfacción laboral

En la siguiente gráfica de puntos se dibuja la trayectoria de los promedios en cada dimensión donde podemos observar que tanto sus puntos más altos como los más bajos se encuentran en niveles similares.



Gráfico 9. Gráfica comparativa entre los promedios de las dimensiones de ambas variables

A continuación se exponen los 10 Ítems con el puntaje más bajo en ambas variables y se anexa la gráfica correspondiente. En la gráfica se aprecia que el ítems con menor calificación promedio corresponde al ubicado con el número 7 relacionado a incrementos salariales.

Tabla 3. Ítems con puntaje más bajo en ambas variables

No de ítem	Ítems con puntaje más bajo en ambas variables
1	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.
2	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.
3	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.
4	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.
5	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
6	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
7	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país

8	No existen incentivos económicos cuando una realiza un trabajo excepcional.
9	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.
10	No hay cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.

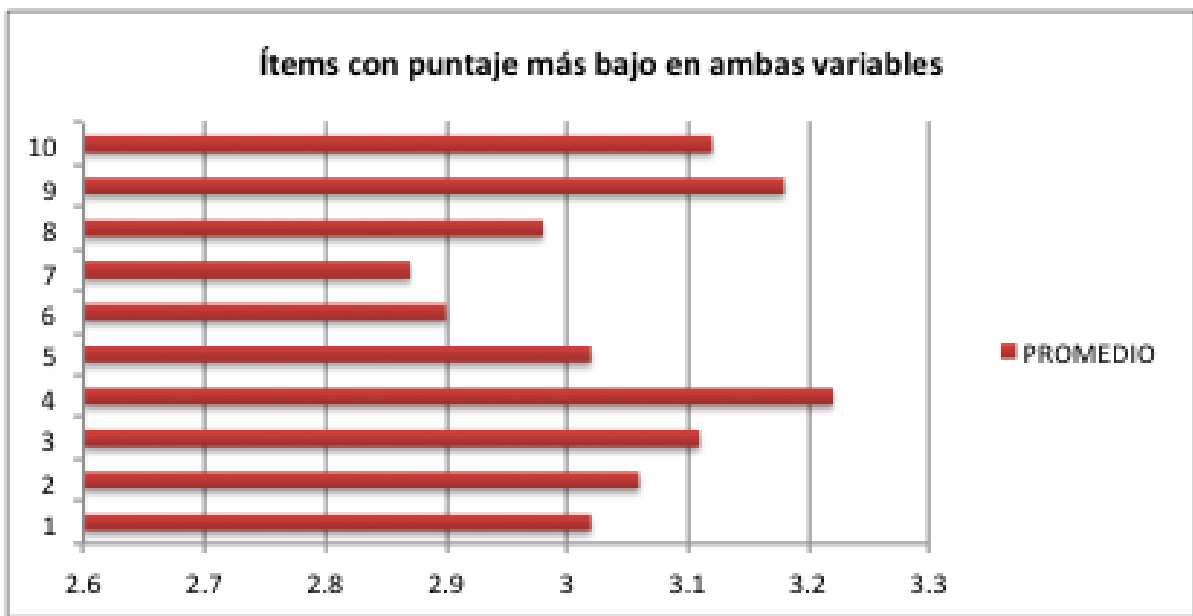


Gráfico 10. Ítems con puntaje más bajo en ambas variables

La siguiente tabla registra los 10 ítems mejor evaluados en ambas variables. Así mismo, se presenta una gráfica de barras donde podemos apreciar la calificación promedio obtenida por cada uno. En este caso el ítem con el puntaje más alto alcanzó un promedio de 4.05 y se ubica en la tabla con el número 11.

*Existe un registro con puntaje igual entre los ítems ubicados con los números 4 y 10.

Tabla 4. Ítems con puntaje más alto en ambas variables

No de Ítem	Ítems con puntaje más alto en ambas variables
1	El trabajo es interesante
2	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente
3	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
4	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
5	Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad
6	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad
7	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución
8	Me siento identificado con los valores de la institución.
9	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución
10	En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución
11	Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.

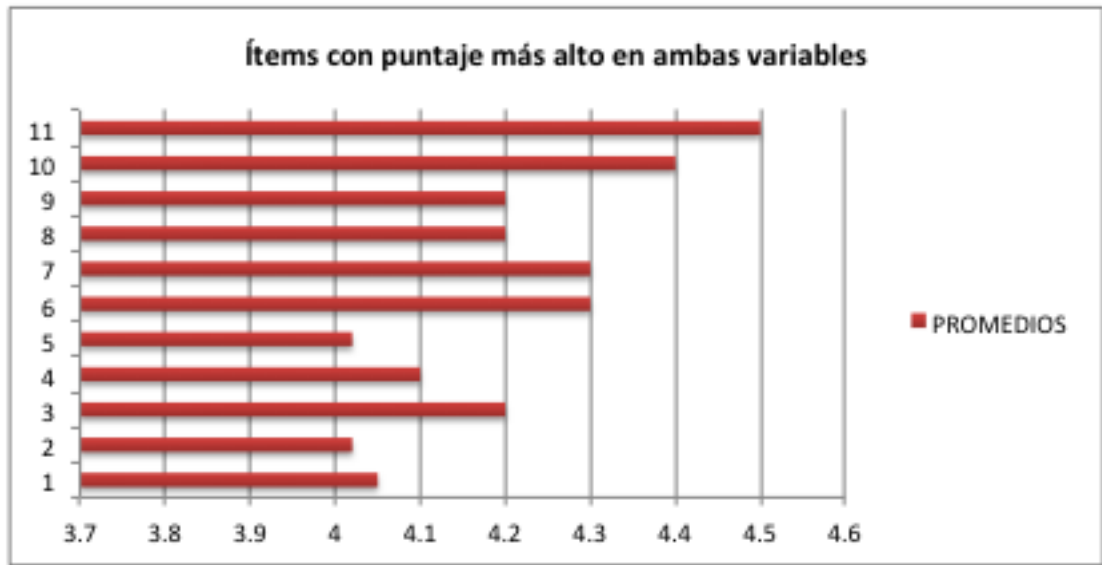


Gráfico 11. Ítems con puntaje más alto en ambas variables

En seguida, se comparan los ítems con puntaje más alto y más bajo según cada variable.

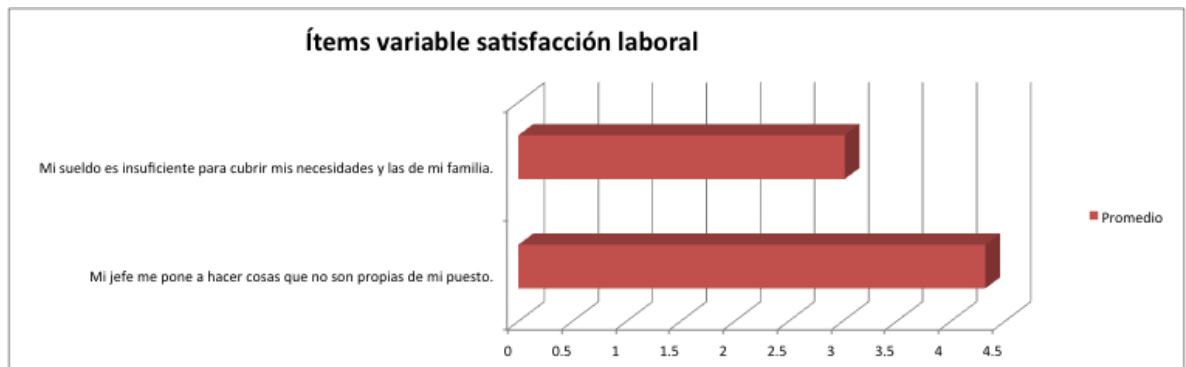


Gráfico 12. Gráfica comparativa ítems con puntaje más bajo y más alto en la variable de satisfacción laboral

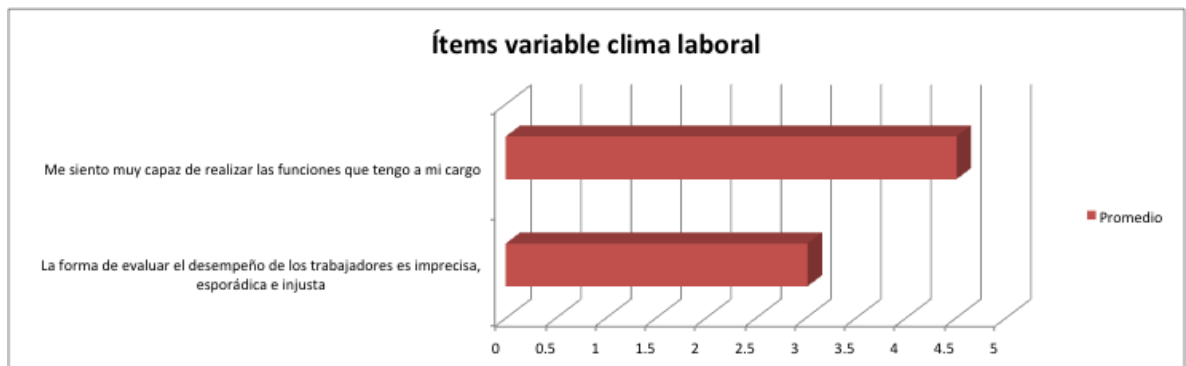


Gráfico 13. Gráfica comparativa ítems con puntaje más alto y más bajo en la variable de clima laboral

Las siguientes gráficas corresponden a las dimensiones con menor puntaje.

Tabla 5. Dimensiones con menor puntaje

	Dimensión	Variable a la que pertenece	Pro medio
1	Comunicación	Variable de clima laboral	3.28
2	Sueldos y prestaciones	Variable de satisfacción laboral	3.29



Gráfico 14. Dimensiones con menor puntaje

Tabla 6. Dimensiones con mayor puntaje

Dimensión	Variable a la que pertenece	Promedio
Orgullo de pertenencia	Variable de clima laboral	4.15
Supervisión	Variable de satisfacción laboral	4.05

A continuación se presentan la gráfica que corresponden a las dimensiones con mayor puntaje.

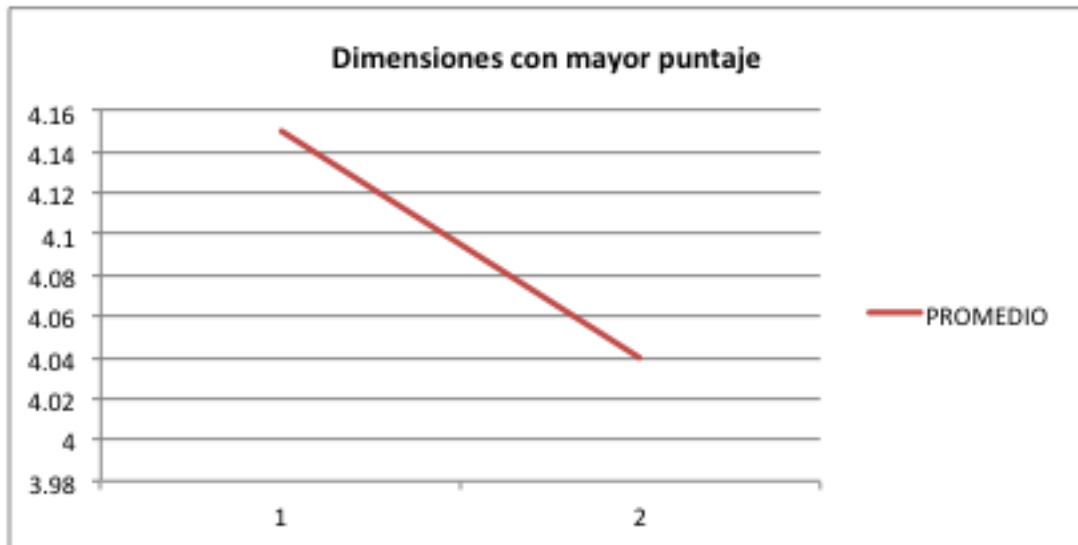


Gráfico 15. Dimensiones con mayor puntaje

4.6.4 ANÁLISIS DE RELACIÓN DE VARIABLES

Para determinar si existía alguna tendencia de relación entre las variables se optó por agrupar en tres grupos distintos los valores promedio de las 76 encuestas para cada variable buscando el índice de repetición.

Los grupos se dividieron tomando en cuenta los niveles de la escala que se usaron en el instrumento donde 5 es el valor más alto y 1 el más bajo. Considerando lo anterior y a través de la observación de los resultados los grupos quedaron de la siguiente manera:

Grupo 1: Encuestas con promedio mayor a 2 menor a 3

Grupo 2: Encuestas con promedio mayor a 3 menor a 4

Grupo 5: Encuestas con promedio mayor a 4

Ambas variables se agruparon de esta forma lo que permitió observar si existía una repetición en los grupos o si por el contrario había una discrepancia en la evaluación de cada individuo

En las siguientes tablas y gráficas se muestra el total de encuestados cuyas calificaciones coincidieron o discreparon en alguno de los grupos.

La gráfica que se presenta a continuación detalla el porcentaje de coincidencias en cada grupo de cada variable; 5 de 6 grupos presentaron un porcentaje de coincidencias por encima del 50%.

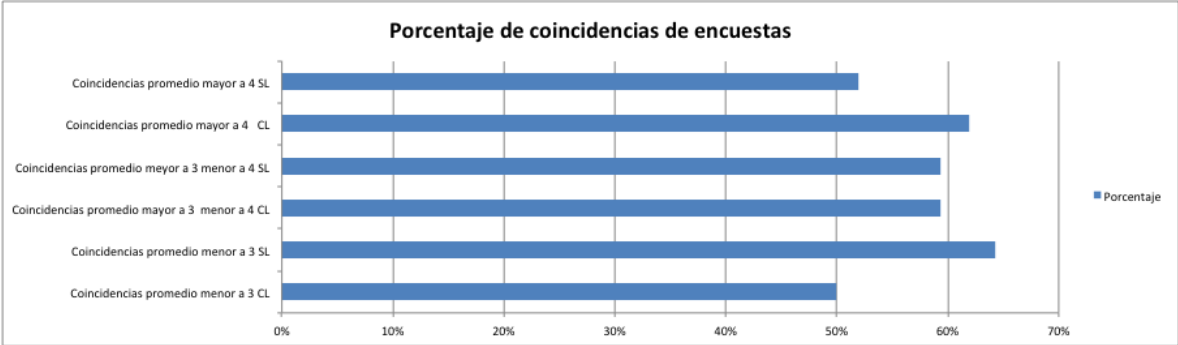


Gráfico 16. Porcentaje de coincidencias

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de discrepancias en cada grupo de cada variable. El porcentaje de discrepancia mayor se encontró en el grupo número 2 (promedio mayor a 4) de la variable de clima laboral con un porcentaje del 50%, a parte de este grupo los demás presenta porcentajes menores a 50%.

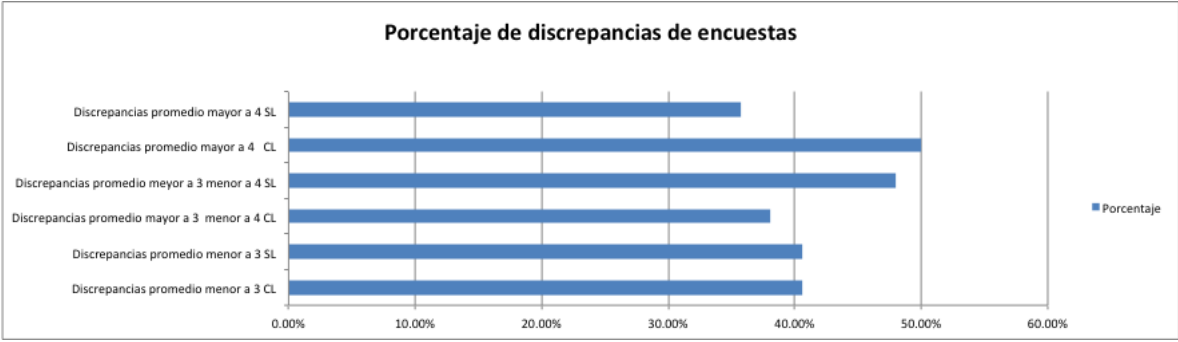


Gráfico 17. Porcentaje de discrepancias

Lo anterior comprueba que la muestra de individuos a los que se les aplicó el instrumento presentó una tendencia al calificar ambas variables de la misma manera, lo cual se demuestra a través del porcentaje de coincidencias en los grupos que en su mayoría es mayor al 50% mostrando una relación en la calificación de las ambas variables.

4.6.5 COMPROBACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES

Para efectos de comprobación de la hipótesis “Existe una correlación positiva entre las variables de clima y satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán”, se aplicó el índice de correlación de Pearson, es un índice r que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente

Karl Pearson nació en Londres el 27 de marzo de 1857- falleció el 27 de abril de 1936, fue un prominente científico, matemático, historiador y pensador británico, desarrolló el índice que se conoce con su nombre como un método para comprobar que una variable cuantitativa posee relación con otra variable (Nieves y Domínguez, 2009)

El resultado es un valor entre -1 y 1, la intensidad de la relación se interpreta con base en la siguiente tabla:

Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Ilustración 2. Valor de r

Fuentes: Sampieri et al. Metodología de la investigación, 4ta Edición, McGraw Hill (2006), p453.

El índice de correlación r , se calculó mediante la aplicación de la fórmula estadística en EXCELL, obteniendo un valor de .7934, por lo que entra en el rango de positiva moderada, y aplicando redondeo en el de positiva fuerte

Por tanto se comprueba la hipótesis demostrando que existe una correlación positiva moderada entre las variables de clima laboral y satisfacción laboral en la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

En el capítulo siguiente se plantean las conclusiones generales de la investigación, así como la propuesta de intervención que se desprenderá del análisis y de datos finalizando con un apartado destinado a recomendaciones generales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la bibliografía revisada y expuesta en los capítulos anteriores y partiendo de los resultados de la investigación, en este capítulo se procederá a dar las conclusiones y recomendaciones propuestas para el caso de esta investigación.

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

En el caso de la investigación realizada al interior de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán se determinó que si existe una correlación positiva moderada entre las variables de clima laboral y satisfacción laboral. Esta correlación determina que existe una influencia de una en la otra por lo que en este caso específico se recomienda poner atención en los parámetros de ambas variables para aplicar las medidas necesarias y aumentar el nivel de percepción positiva de los trabajadores.

Tanto el clima laboral como la satisfacción laboral de la organización se encuentran por encima de la calificación media que proporciona la encuesta.

Entre las dimensiones de orgullo de pertenencia y trabajo personal se encuentran los 11 ítems que presentaron un valor promedio mayor al general lo que coincide con los temas que presentan mayor repetición en la pregunta abierta número uno que hace referencia a las tres cosas que apreciaban más del clima laboral de la organización.

En cuanto a los ítems con promedios menores estos se encuentran divididos en ambas variables. Dentro de la variable de clima laboral se presentan la dimensión de administración, comunicación y ambiente físico y cultural, siendo esta última la que presenta el mayor número de ítems dentro de esta clasificación. Por otro lado en la variable de satisfacción laboral la dimensión de sueldos y prestaciones es la que presenta un número mayor de ítems con menor promedio según la clasificación con un total de 4, también se observan ítems con promedios bajos en la dimensión de trabajo en equipo y relaciones con sus compañeros.

A grandes rasgos los resultados arrojan que tanto el clima laboral como la satisfacción en la organización se encuentran en un promedio regular determinado así por la escala presentada en el instrumento.

Aunque la diferencia comparativa del puntaje promedio entre ambas variables resulta mínima (.6 de diferencia), en relación a los ítems que presentaron

menor puntaje se dio una mayor incidencia en aquellos pertenecientes a la variable de satisfacción laboral (esta variable también presenta un promedio menor con respecto a la de clima organizacional).

Se confirmó que hay una relación existente entre ambas variables y esto se pudo comprobar gracias al análisis de grupos donde el resultado de la totalidad de las comparaciones en relación al porcentaje de individuos que presentaba coincidencia en el promedio de calificación en ambas variables está por encima del 50%, mientras que los porcentajes de discrepancias presentan porcentajes menores al 50%. Lo que determina que hay una tendencia a evaluar de manera similar ambas variables.

Esta última afirmación resulta relevante ya que nos da indicios de que es posible que tanto las dimensiones de clima laboral como las de satisfacción tengan incidencia una en la otra aunque para poder comprobar esta relación se tendría que aplicar un experimento de control donde se aplique una estrategia dirigida a modificar tanto el clima laboral como la satisfacción en la organización y posterior a su aplicación medir el impacto para compararlo con los resultados presentes.

Podemos decir que el clima laboral de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán presenta oportunidad de inferencia principalmente en las dimensiones de administración y comunicación ya que estas resultaron ser las evaluadas con los puntajes más bajos dentro de la variable. Cabe señalar que la comunicación aparece como una de las sugerencias que proponen los colaboradores para mejorar el clima organizacional; además los trabajadores señalan la “falta de comunicación” como un factor de desagrado.

En el caso de la satisfacción laboral las dimensiones que presentan un área de oportunidad son las de sueldos y prestaciones y trabajo en equipo con sus compañeros que al igual que en el caso anterior presentaron los puntajes más bajos dentro de la variable. Si bien, mejorar el salario se presenta como una de las

sugerencias con mayor índice de repetición, no obstante, las categorías de personal, prestaciones, compañerismo, trabajo y trabajo en equipo aparecen cuando se les pide nombrar tres cosas que más les agraden del clima laboral dentro de la organización. Esta diferencia nos lleva a pensar que a pesar de que estas aparecen con los puntajes más bajos dentro de la variable no son percibidas de forma negativa en su totalidad si no que pueden ser mejorables.

5.2 CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Para plantear una propuesta de intervención dentro de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres de Estado de Michoacán se estableció una tabla de categorización de las dimensiones medidas tomando en cuenta los promedios para su clasificación. Para realizar la denominación de las categorías se tomó como referencia la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) diseñada por Albert Humphrey para conocer y analizar las características internas y externas de la organización.

De las cuatro secciones que propone la matriz FODA se tomó en cuenta la sección que pertenece al análisis de la situación interna de la organización (fortalezas y oportunidades) para agrupar las dimensiones. En este caso las dimensiones que obtuvieron un promedio por encima de 3.5 se categorizaron como fortalezas mientras que aquellas que quedaron por debajo se agruparon como oportunidades.

A continuación se presenta una tabla con la clasificación.

Tabla 7. Clasificación de dimensiones

Dimensión	Clasificación
Trabajo personal	Fortaleza
Administración	Oportunidad
Comunicación	Oportunidad
Ambiente físico y cultural	Oportunidad
Capacitación y desarrollo	Fortaleza
Orgullo de pertenencia	Fortaleza
Promoción y carrera	Fortaleza
Supervisión	Fortaleza
Sueldos y prestaciones	Oportunidad
Trabajo en equipo y relación con mis compañeros	Fortaleza

Esta información servirá para el diseño de la estrategia de intervención que se plantea en el apartado siguiente.

5.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A raíz de la información obtenida y las conclusiones realizadas de la investigación a continuación se realizará una propuesta de intervención a fin de impactar de forma positiva tanto el clima laboral como la satisfacción al interior de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

La propuesta de intervención tendría un período establecido de 6 meses durante los cuales se pretende incidir dentro de la Delegación a través de una estrategia general desarrollada por etapas en las cuales los objetivos particulares estarán dictados por la información previamente obtenida durante esta investigación.

En el desarrollo del objetivo tanto general como en los particulares se tomaron en cuenta las dimensiones cuyos promedios clasificaron como áreas de oportunidad siendo: comunicación, administración, ambiente físico y cultural, promoción y carrera y sueldos y prestaciones son las pertenecientes a esta categoría.

Sin embargo, la dimensión de sueldos y prestaciones no se tomará en cuenta en el desarrollo de esta propuesta debido a que la incidencia en la dimensión se ve limitada por las características normativas internas de la organización, además esta dimensión presenta, según los datos que arroja la investigación una discrepancia, ya que a pesar de que la evaluación del diagnóstico nos dice que es un área de oportunidad las prestaciones aparecen entre una de las características nombradas en la pregunta abierta número dos en donde se les pedía a los colaboradores que identificaran tres cosas que les agradaran del clima laboral. Como se mencionó anteriormente en la descripción de la dimensión en el capítulo 4 de esta investigación, estas categorías representan uno de los principales motivadores para los trabajadores, sin embargo, dependen tanto del estado económico del país como de la misma organización y de instancias sindicales por lo que la incidencia a través de la propuesta de intervención sería prácticamente ineficiente.

5.3.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Proponer acciones de intervención que impacten de forma positiva la percepción del clima y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Proponer acciones de intervención para mejorar la percepción de la dimensión de comunicación, administración, promoción y carrera y ambiente físico y cultural en los colaboradores de la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

5.3.3 ESTRATEGIAS

Desarrollar actividades específicas que permitan mejorar la percepción de las variables de clima y satisfacción laboral.

5.3.4 MENSAJE CLAVE

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán es una organización que reconoce y considera esencial el desarrollo de sus colaboradores por lo que informa, escucha y toma en cuenta sus opiniones creando un ambiente propicio en para el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

5.3.5 SÍNTESIS DEL MENSAJE

Se sugiere utilizar 3 oraciones cortas en las que resalte las acciones descritas en el mensaje clave, así mismo se propone mantener el nombre de la organización, de esta manera se busca anclar las acciones al nombre para enviar un mensaje positivo que favorezca al cambio de percepción.

- El COBAEM comunica
- El COBAEM escucha
- El COBAEM somos todos

Los mensajes cortos deberán aparecer como parte del discurso de la delegación y sus representantes para lograr permear al resto de los colaboradores.

5.3.6 ACCIONES DE INTERVENCIÓN

Para la fase del desarrollo de las actividades se propone la implementación de tácticas que intervengan en las dimensiones a mejorar.

- Dimensión: comunicación

Objetivo: establecer canales que permitan la transmisión de la información y la comunicación de forma clara para reducir la incertidumbre entre los colaboradores y construir una relación más cercana entre ellos y los supervisores.

Diagnóstico: los colaboradores identifican a la comunicación y la información como sugerencias para mejorar el clima laboral de la organización. Dentro de la encuesta los resultados señalan que se percibe la existencia de chismes dentro de la comunicación informal. Los ítems relacionados con la transmisión efectiva de la organización son los que presentan las calificaciones más bajas de la dimensión así como el respectivo a la apertura de los colaboradores a señalar sus opiniones a los directivos.

Intervención:

- Reuniones informativas: realizar reuniones informativas mensuales de corta duración donde el punto central será dar a conocer de manera general los objetivos a cumplir del departamento durante el mes. Durante estas reuniones se propone reconocer a través del discurso a los empleados que se distinguieron por su desempeño. De la misma manera se incentivará al personal a realizar su mejor esfuerzo a través del líder del departamento y se invitará a un colaborador a incentivar a sus compañeros.

- Capacitación en liderazgo a los supervisores del departamento: se propone realizar capacitaciones dirigidas a los supervisores de la delegación orientados a mejorar sus habilidades de comunicación, liderazgo y supervisión para mejorar la relación con los colaboradores a su cargo. Es importante educar a los directivos en función a la transmisión de la información de manera clara y objetiva para disminuir la incertidumbre generada por la comunicación informal así como enfocarlos a la generación de comentarios y sugerencias de sus subordinados permaneciendo receptivos.

- Establecer medios de retroalimentación fijos: en este sentido se propone utilizar un buzón de sugerencias anónimas que serán revisadas cada semana y en un resumen mensual se establecerán las medidas para atender las demandas del personal.

Personal objetivo: supervisores, directivos o líderes de área y personal en general de la Delegación Administrativa.

Recursos:

- Infraestructura: la organización cuenta con los espacios adecuados para realizar estas actividades.

- Materiales y equipo: buzón de quejas y sugerencias.

Requerimientos del capacitador.

- Personal: contratación del capacitador
- Tiempo estimado: las reuniones se serializarán de manera mensual. El buzón de sugerencias permanece fijo y se revisa de manera semanal. La capacitación se programa durante una vez en los 6 meses que dura la intervención.
 - Responsable: En el caso de las reuniones se sugiere sean convocadas y presididas por el director del departamento. La capacitación estará a cargo de la persona encargada para impartirla, pero la convocatoria debe provenir de la dirección de la delegación.
 - Presupuesto: en este presupuesto se tomarán en cuenta las herramientas necesarias para realizar las actividades así como los materiales necesarios para la capacitación.

Tabla 8. Presupuesto para intervención en la dimensión de comunicación

Actividad	Herramienta	Costo
Reuniones mensuales	Pines de reconocimiento (50 pzas)	\$3,000.00
Medios de retroalimentación	Buzón de quejas y sugerencias	\$300.00
Capacitación	Capacitador (1 grupo)	\$6,000.00
TOTAL		\$9,300.00

- Dimensión: Administración

Objetivo: lograr que los procesos administrativos referentes a normas, la planeación y la evaluación de los recursos humanos sean percibidos como claros y definidos.

Diagnóstico: se detectó que dentro de los ítems correspondientes a esta dimensión aquellos relacionados con los procesos de evaluación y en general con la administración de la organización son los que obtuvieron una puntuación más baja que aquellos relacionados con las funciones del puesto y la planeación y normas de la organización.

Intervención:

-Establecer mecanismos de evaluación periódicos y transparentes adecuados a las funciones del puesto que desempeña el colaborador, donde se de espacio para las sugerencias en materia de capacitación y detección de necesidades del área.

-Comunicar los objetivos organizacionales: en este sentido la dirección de la delegación debe promover la difusión y conocimiento de los objetivos organizacionales. Es necesario que a nivel gerencial las actividades departamentales estén planeadas para concluir y aportar a los objetivos generales de la institución, en este sentido los colaboradores deben comprender la relación de su desempeño con el éxito de la organización. Esta actividad se puede realizar a manera discursiva y difundirla a través de las reuniones mensuales, sin embargo se recomienda que se tome en consideración para planeación del departamento de manera semestral, realizando un control mensual.

Personal objetivo: personal de la delegación administrativa

Recursos:

- Infraestructura: no requiere de infraestructura extra
- Materiales y equipo: depende del tipo de evaluación que se decida a implementar podría requerir de equipo de cómputo, encuestas impresas, grabadora para entrevistas personales, etc.
- Tiempo estimado: Se recomienda hacer evaluaciones semestrales
- Responsable: Dirección de la delegación administrativa
- Presupuesto:

Tabla 9. Presupuesto para intervención en la dimensión de administración

Actividad	Herramienta	Costo
Evaluación	Prueba de desempeño/ impresión	\$1,000.00
TOTAL		\$1,000.00

- Dimensión: Ambiente físico y cultural

Objetivo: mantener en estado óptimo las instalaciones y el ambiente cultural en el que se laboran los trabajadores y crear una atmósfera adecuada para su desempeño.

Diagnóstico: esta dimensión presenta los promedios más bajos en los ítems relacionados con conductas discriminatorias, abuso de poder y acoso sexual, mientras que aquellos ítems que califican la percepción del material, el equipo de trabajo y las condiciones físicas en general del área de trabajo resultaron con promedios más altos.

Intervención:

-Desarrollo de talleres de prevención de la discriminación

-Establecer revisiones periódicas del estado físico de las instalaciones de manera proactiva invitando a la participación de los colaboradores. Para esta actividad se puede hacer uso de una campaña de mailing de manera que puedan ser vistos por todos los colaboradores.

-Se propone la revisión de la normatividad de la organización así como hacer del conocimiento público las funciones de los puestos sobre todo de puestos directivos ya que se ha demostrado en otras investigaciones que mayor nivel jerárquico mayor abuso de poder (Cisneros, 2009), lo anterior para establecer un ambiente rico en información que permita a los colaboradores permanecer al tanto de sus funciones y las de sus líderes para encontrar formas de trabajar de manera colaborativa, fomentando el apoyo entre puestos inferiores y puesto superiores.

Personal objetivo: personal de la delegación administrativa

Recursos:

- Infraestructura: la organización cuenta con los espacios adecuados para realizar estas actividades.
- Materiales y equipo: carteles, elaboración de mail para envío masivo, material requerido para taller.
- Tiempo estimado: para el envío de mails se propone realizarlo de manera intermitente en tres períodos (consultar cronograma). Se impartirá un taller por semestre. La revisión de la normatividad del departamento se realizaría en una única ocasión y su difusión se haría a través de la plataforma interna con la que ya se cuenta.
- Responsable: Dirección de la delegación administrativa
- Presupuesto:

Tabla 10. Presupuesto de intervención en la dimensión de ambiente físico y cultural

Actividad	Herramienta	Costo
Talleres de prevención a la discriminación	Capacitadores (4 grupos)	\$36,000.00
		TOTAL \$36,000.00

- Dimensión: Promoción y carrera

Objetivo: aportar herramientas de capacitación a los colaboradores de la delegación administrativa a través de la sugerencia de necesidades para facilitar el desarrollo del plan de carrera dentro de la organización.

Diagnóstico: A pesar de que esta dimensión obtuvo un promedio por encima del 3.5 (en una escala con valor de 5) representó una de las 4 dimensiones con menor puntaje. Los ítems relacionados con la posibilidad de acceder a la promoción dentro de la institución fueron aquellos que resultaron con menor calificación, mientras que los relacionados con el sistema general de

promoción y carrera y la visualización del colaborador en un futuro dentro de la organización fueron los ítems mejor calificados sobre pasando el 3.5 promedio de la dimensión. Sin embargo, un factor relacionado a esta dimensión a aparece dentro de las preguntas abiertas: la capacitación. Este elemento se presenta dentro de los actividades mencionadas en la pregunta referente a cosas que les disgustan del clima laboral de la organización y también como la sugerencia con mayor representatividad. Por lo anterior la intervención en esta dimensión estará guiada por la capacitación como elemento clave para el desarrollo del personal.

Intervención:

-Relacionar las evaluaciones de puesto con las sugerencias de capacitación para mejorar habilidades y capacidades necesarias e incluir encuesta de detección de necesidades de capacitación y comparar con las capacitaciones ofrecidas al personal.

-Aplicar capacitación en las áreas detectadas como oportunidades y en su caso re evaluar la estructura de desarrollo de puestos.

Personal objetivo: personal de la delegación administrativa

Recursos:

- Infraestructura: la organización cuenta con lo necesario par realizar estas actividades
- Materiales y equipo: elaboración de la encuesta y aplicación
- Tiempo estimado: se sugiere realizar de manera semestral
- Responsable: dirección de la delegación administrativa
- Presupuesto:

Tabla 11. Presupuesto de intervención en la dimensión de promoción y carrera

Actividad	Herramienta	Costo
Evaluaciones de puesto y encuesta de detección de necesidades de capacitación.	Prueba y encuesta	\$2,000.00
Capacitación en áreas de oportunidad o débiles.	Capacitador (se sugiere destinar la cantidad por capacitación requerida, el costo incrementará dependiendo de las capacitaciones requeridas)	\$6,000.00 por capacitación
TOTAL		\$8,000.00

5.3.7 CRONOGRAMA

Tabla 12. Cronograma de intervención

CRONOGRAMA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN																									
DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MICHOACÁN																									
N o	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERÍODO DE APLICACIÓN	DIMENSIÓN	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO										
1	Reuniones informativas	Delegado administrativo	BIMESTRAL	Comunicación																					
2	Capacitación en comunicación y liderazgo	Delegación administrativa	SEMESTRAL	Comunicación																					
3	Buzón de sugerencias	Delegación administrativa	REVISIÓN SEMANAL/ ESTRATEGÍAS MENSUALES	Comunicación																					
4	Evaluación de personal	Delegación administrativa	TRIMESTRAL	Administración																					
5	Planeación departamental	Delegación administrativa	SEMESTRAL	Administración																					
6	Taller prevención contra la discriminación	Delegación administrativa	SEMESTRAL	Ambiente físico y cultural																					
7	Mailing para promover cuidado de las instalaciones	Delegación administrativa	BIMESTRAL	Ambiente físico y cultural																					
9	Revisiones del estado físico de las instalaciones	Jefes de área	MENSUAL	Ambiente físico y cultural																					
1	Revisión de la normatividad y publicación de las funciones de los puestos	Delegación administrativa	SEMESTRAL	Ambiente físico y cultural																					

5.3.8 EVALUACIÓN

Según José María la Porte (2005) la evaluación se define como el conjunto de mecanismos establecidos para comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos y para detectar las causas del éxito o el fracaso. En este sentido evaluar significa valorar o calificar las actividades que se plantean dentro de la propuesta de intervención; en el caso de este proyecto se propone utilizar una tabla de cotejo.

Tabla 13. Instrumento de evaluación de propuesta de intervención

TABLA DE EVALUACIÓN			
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Se estableció un diagnóstico o problematización previo al planteamiento de la propuesta de intervención.			
Se estableció un objetivo particular para la propuesta de intervención.			
Se estableció una estrategia general para la propuesta de intervención.			
Se identificaron los públicos a los que va dirigida la propuesta de intervención.			
Se estableció un cronograma de actividades.			
Se estableció un presupuesto.			
DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN	SI	NO	
Se comunicó en tiempo y forma a los trabajadores de la implementación de la propuesta de intervención.			
Se informó en tiempo y forma a los trabajadores de las reuniones mensuales mencionando objetivo, fecha, lugar y hora.			
Las reuniones contaron con más del 80% de asistencia del personal de la Delegación Administrativa			
Se implementó el buzón de quejas y sugerencias.			
Se realizaron revisiones semanales del buzón y se implementaron estrategias para atender a las demandas.			
La capacitación en comunicación y liderazgo se implementó a más del 80% de los colaboradores en puestos directivos dentro del departamento			

DIMENSIÓN DE ADMINISTRACIÓN	SI	NO	
Se realizó la planeación semestral de la delegación y se comunicó a todos los colaboradores.			
Durante las reuniones mensuales se revisó el avance de los objetivos planteados en la planeación semestral del departamento.			
Se realizó la evaluación del personal y se comunicaron los resultados.			
Se tomaron en cuenta las sugerencias de los colaboradores en torno a las necesidades de capacitación.			
Se ubicaron y comunicaron áreas de oportunidad para el desarrollo así como puntos débiles que necesitan ser reforzados.			
AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	SI	NO	
Los talleres contra la discriminación se implementaron a más del 80% de los colaboradores de la delegación administrativa.			
La retroalimentación de los colaboradores que asistieron a los talleres fue positiva.			
Las revisiones del estado físico de las instalaciones se realizaron sin inconvenientes.			
A raíz de las revisiones de estado físico de las instalaciones se notó un cambio considerable en la conducta de los colaboradores con respecto a este tema.			
Se realizó una revisión de las descripciones de puestos y estas fueron publicadas.			

5.3.9 RECOMENDACIONES GENERALES

La importancia de esta investigación radica en la información que la dirección de la organización puede obtener para utilizarla a favor del cumplimiento de los objetivos generales a través del involucramiento de su personal por lo que es de suma importancia generar espacios de trabajo armónicos donde los recursos humanos puedan desarrollar su potencial individual al mismo tiempo que aportan sus conocimientos y habilidades al éxito de la organización.

En este caso a pesar de que la Delegación Administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán no presenta promedios por debajo de la calificación media de la escala (2.5), las evaluaciones nos permiten observar áreas de oportunidad para la aplicación de estrategias destinadas a mejorar la percepción de los empleados.

Se sugiere tomar como fortaleza las dimensiones que presentaron los promedios más altos, como es el caso de orgullo de pertenencia y supervisión. Si bien todas las dimensiones poseen el mismo nivel de importancia para generar tanto un clima organizacional como una satisfacción laboral adecuada, el orgullo de pertenencia puede ser un aliado en el momento de aplicar acciones para corregir otras dimensiones e incluso lograr el involucramiento de los colaboradores.

En cuanto a la propuesta de intervención es importante considerar la aplicación posterior de un nuevo diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral para comprobar la efectividad de las acciones propuestas y en su caso determinar su viabilidad para inferir de la misma forma en otros departamentos.

Si bien no se puede afirmar que una variable determina a la otra, si podemos observar que existe una correlación entre ambas. Esta correlación debe considerarse en el momento de plantear estrategias dirigidas al desarrollo del capital humano de la organización y a la generación de un

ambiente propicio para llevar a cabo sus actividades. En épocas recientes la empresas están destinando grandes inversiones para generar espacios físicos que motiven e influyan de manera positiva en las actividades de sus colaboradores.

Las organizaciones no pueden olvidar que su principal recurso lo tienen en sus empleados y que es a través de ellos que pueden alcanzar materializar sus objetivos. La invitación es a tomar la información que herramientas como los diagnósticos de clima organizacional y satisfacción laboral nos brindan para mejorar nuestros planes y programas basados en datos duros que pueden modificar pequeñas partes con grandes repercusiones.

Para concluir es necesario mencionar que la periodicidad de los diagnósticos debe ser planificada para llevar una evaluación continua y poder comprobar el éxito de las estrategias empleadas buscando que en cada aplicación los resultados sean mejores que en la anterior.

BIBLIOGRAFÍA

- . Ackoff, I. Russell. 2012 *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. Editorial Limusa Willey. México
- Acosta, Beatriz. 2003. *Clima organizacional en una empresa cervecera estudio explicatorio. (Tesis)*. Universidad de Papaloapan Campus Tuxtepec. México
- Alcalá, Elsa. 2011. *El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec. México.
- Antecedentes. Oficina de Comunicación de la SEMS. 14 de Octubre de 2013. Recuperado el 10 de Junio de 2014 de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/antecedentes_dgb
- Arellano, David. 2004. *Gestión Estratégica para el Desarrollo del Sector Público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México
- Arias Fernando, Heredia Víctor. 2006. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas. México
- Asenjo Fenoy, De Dios Chacón, M & Banqueri López. 2012. *Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente*. Universidad de Granada. Disponible en: <http://goo.gl/cxXCsr>
- Bozeman, Barry. 1998. *Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. Fondo de Cultura Económica. México
- Brunet, Luc. 1987. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Ed. Trillas. México.

- Camacaro, Pedro. 2006. *Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización Castrense Venezolana (Caso: Aviación Militar Venezolana)*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2012, 30 de Noviembre). Ley Federal del trabajo. En Diario Oficial de la Federación. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Cañedo, Rubén. 2007. Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. ACIMED [revista en la Internet]. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000001&lng=es.
- Castel, Gargallo. 2008. "La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas." XXII Congreso Anual." Building Bridges in a Global Economy", Salamanca. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.
- Castillo Dacelys, Pinto Andrea. 2010. *Diseño de estrategias organizacionales para promover el sentido de pertenencia de los empleados y fortalecer la imagen corporativa de la empresa. Caso: Óptica Caroní*. Universidad Arturo Michelena. Venezuela
- CEPAL.2007. "Un sistema de indicadores para el seguimiento de la cohesión social en América Latina". Disponible en: www.cepal.org/publicaciones/xml/3/33903/LCG2362e.pdf
- Colegio de Bachilleres. 2008. *Diagnóstico y cambio organizacional*. Compendio Fascicular. Limusa. México
- Cruz, Christian. 2010. *Aportes del desarrollo organizacional a la administración pública municipal*. Revista Electrónica del Centro de

Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Autónoma de México.

- Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. Recuperado en 15 de octubre de 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-23762007000200004.
- Chiang, María, Salazar, Mauricio, Nuñez, Antonio. 2008. *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Dessler Gary. 2011. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de América
- Dirección General de Bachillerato (2013). *Bachillerato*. Recuperado el día 19 de Septiembre de 2014 de: <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/01-dgb/bachillerato.php>
- Dirección General de Bachillerato (2013). *Historia*. Recuperado el día 19 de Septiembre de 2014 de <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/01-dgb/acercadeladgb.php>
- Duque, Ángela. 2011. *Estudio clima organizacional en alianza cooperativa de trabajo asociado*, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia. Disponible en: www.repositorio.utp.edu.co
- Farias, Pedro. 2007. Tesis Doctoral: La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga. España.

- Félix Mateus, A. (2014): *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Historia y Comunicación Social. Vol. 19. Núm. Especial Febrero. Págs. 195-210.
- Fernández, Tabaré. 2004. *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 2, No. 2 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Gamboa, E. J. 2010 .*Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Revista Psicología Científica.com, 12(16). Recuperado el día 16 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- Gamero, Carlos. 2003. "Análisis económico de la satisfacción laboral". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Aplicada. (Estadística y Ergonometría). Universidad de Málaga. España
- García, Diosveni. 2010. Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. Disponible en: [Contribuciones a las Ciencias Sociales www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- García, Mónica. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. No. 42. Julio-Diciembre, 2009, pp. 43-61. Universidad del Valle. Colombia
- Garza, Diana. 2010. *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas. Universidad Autónoma de Tamaulipas.(Tesis)*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México
- Gordon, Judith, 1997. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Inc. Estados Unidos de América.

- Griffin Ricky, Moorhead Gregory. 2009. Comportamiento Organizacional, gestión de personas y organizaciones. Cengage Learning. Estados Unidos de América.
- Historia. Dirección general de bachillerato. Recuperado el día 20 de Julio de 2014 de: <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/01-dgb/acercadeladgb.php>
- Ibarra, Alberto. 2009. *Introducción a las Finanzas Públicas*. Fundación Universitaria Tecnológico de Comenfalco. Cartagena de Indias, Colombia, Diciembre 2009. Recuperado el día 15 de Octubre de 2014 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/665/>
- Inicia Reunión de Directores. (28 de Abril de 2014). Comunicación Educativa. Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz. Recuperado el día 26 de Septiembre de 2014 de: <http://cobaev.edu.mx/articulo.php?id=139873291480&depto=1#.U9G3Bj-SyVM>
- Johansen, Oscar. 2001. *Nociones Elementales De Administración* . Ed. Universitaria. Chile. Disponible en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmacuticas/johanseno/
- La Porte, JM. (2005) *Introducción a la Comunicación Institucional*. Disponible en: <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>
- Montero, Gabriela. (s.f) *Apuntes para la asignatura de Administración I. Licenciatura en Administración*. Facultad de Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el día 15 de Octubre de 2014 disponible: fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon1.pdf
- Newstrom, John. 2011. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. Estados Unidos de América.

- Nieves y Huertado. 2009. Probabilidad y estadística para Ingeniería, Mc Graw Hill, México
- Nosnik, Abraham. 2001. *Comunicadores y Organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Apuntes. México
- Palací Francisco, Angulo Esteban. 2005. *Psicología de la organización*. Pearson Educación. México
- Páramo, Piedad. 2004. *Tres enfoques teórico relacionados con el clima organizacional*. Universidad de la Sabana. Colombia. Disponible en: www.intellectum.unisabana.edu.co
- Pariente, José Luis. 1998. *Desarrollo Organizacional*. Unidad 5. Teoría de las Organizaciones. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México
- Patlán, J. y García, R. 2009. *Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional*. IV encuentro de investigación ITESM, UAEH, UTT, La Salle. México.
- Pérez de Maldonado, Isabel, Maldonado, Marisabel, Bustamente, Suleima. 2006. *Clima Organizacional y gerencia. Inductores del Cambio Organizacional*. Investigación y Postgrado. No. 2. Vol. 21. Venezuela.
- Pérez, Rafael. 2001. *Estrategias de Comunicación*. Ed. Ariel. España
- Petralla, Carlos. 2007. Avances del proyecto de investigación: aportes del enfoque sistémico a la comprensión de la realidad
- Ramos Lugo Gloria, Triana Gómez Martha. 2007. *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. Scientia et Technica Año XIII, No 34. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rodríguez M., Darío (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.. México D.F.

- Rodríguez, Andrés. Retamal, María. Lizana, José. Cornejo, Felipe. 2011. *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Revista Salud y Sociedad. Vol. 2 No. 2. Universidad Andrés Bello. Chile
- Rosillo Yusmeli, Velázquez Reynaldo, Marrero Clara. 2012. "La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 163,. Texto disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Sampieri, Roberto. 2006. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Grw Hill.
- Sánchez, J. Ricardo. 2010. Supervisión en tiempos de crisis, una oportunidad para los profesionales de la relación de ayuda. HZ Consultoría-Aholkularitza. Disponible en: [file:///Users/pixolab/Downloads/3262819%20\(1\).pdf](file:///Users/pixolab/Downloads/3262819%20(1).pdf)
- Sarella Parra, L. H. y Paravic K, Tatiana. (2002) Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). Ciencia y Enfermería Online. vol.8, n.2, pp. 37-48. ISSN 0717-9553. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/s0717-95532002000200005>.
- Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott.2013.Administración de Recursos Humanos. 11ava Edición. Thompson Editores. Estados Unidos de América
- Silva, M. 1992. *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de Psicología general y aplicada. Pp 443-451. Universidad de Barcelona. España
- Solarte, Mónica. 2009. *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración. No. 42.Universidad del Valle. Colombia

- Valenzuela, Ricardo. 2004. *Evaluación de Instituciones Educativas*. Ed. Trillas. México
- Van Gigch, John P. 2006. *Teoría General de Sistemas*. Trillas. México
- Vázquez, Silva. 1992. *Hacia una definición comprensiva del clima organizacional*. Revista de Psicología General y Aplicada. Universidad de Barcelona. España. Pág 443-451
- Vidal, Elizabeth. 2004. *Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

ANEXOS

En este apartado se anexan documentos complementarios a la investigación.

Anexo 1. Instrumento de diagnóstico

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer su opinión respecto al clima y satisfacción laboral en la delegación administrativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Lea tranquilamente responda de manera honesta. La información que proporcione es totalmente confidencial.

Antigüedad en la institución:
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Edad: <input type="checkbox"/> De 20 a 30 <input type="checkbox"/> De 30 a 40 <input type="checkbox"/> De 40 a 50 <input type="checkbox"/> De 50 a 60 <input type="checkbox"/> Más de 60
Área y/o departamento en el que trabaja:

A continuación se exponen tres preguntas abiertas, contesta brevemente.

1.- ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ b) _____ c) _____
2.- ¿Cuáles son las tres cosas que más le desagradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ b) _____ c) _____
3.-Proporcione tres sugerencias que podrían mejorar el clima laboral de la institución.	a) _____ b) _____ c) _____

Clima laboral

A continuación se describen diversas características de la institución, evalúe según considere la que más prevalece en la siendo 1 el nivel más bajo (negativo) y 5 el más alto (positivo).

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.						Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.						El trabajo es interesante.
	Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo.						Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.						Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.						Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.						En general, siento que soy muy productivo para la institución.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.						Existe una planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.						El perfil titular y las funciones de cada puesto están claramente especificados.
	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están específicos.						Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.						Las normas por seguir en la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.						Existe mucha responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.						Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.						La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestrea deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.						En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.						La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.						La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.						La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito, tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.						La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictorias que provocan duda entre los trabajadores.						Las órdenes e información que reciben los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.						Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.						En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal clima laboral y una falta de productividad.						En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento de productividad.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece, no va de acuerdo con su misión y objetivos.						La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.						La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.						Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.						La capacitación que se ofrece al personal es a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.						Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos y capacitaciones que yo requiero.
	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico.						La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento básico, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.						La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.						En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el desempeño de nuestro trabajo.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.						Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.						Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene, es totalmente intrascendente para la sociedad.						Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.						Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.						Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.						Me siento identificado con los valores de la institución.
	No me siento copartícipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.						Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.						En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución.

Satisfacción laboral

A continuación se describen diversas características de la institución, evalúe según considere la que más prevalece en la siendo 1 el nivel más bajo (negativo) y 5 el más alto (positivo).

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son ambiguas o inexistentes.						Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.
	Por el tamaño de la institución. Hay muy pocas oportunidades de ser promovido.						Por el tamaño de la institución hay muchas pocas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que a respecto se toman, son injustas e inequitativas.						La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.						Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.						En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.						Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro favorecedor dentro de esta institución.						Me veo con un futuro favorecedor dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.						En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan carrera en ella.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.						Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.						Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.						Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.						Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.						Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.						Mi jefe me trata con respeto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias de mi puesto.						Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.						Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.						Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.						Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.						La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las prestaciones de ley.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.						Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando una realiza un trabajo excepcional.						Existen atractivos incentivos económicos cuando una realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tienen significado (utilidad) para mí.						Las prestaciones que la institución me ofrece, tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.						En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Trabajo en equipo y relaciones con sus compañeros	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.						No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.
	No hay cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.						Existe un cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.						Si tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.						Sabemos cómo trabajar en equipo, y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.						Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la Institución.						Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.						Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.
	En general las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.						En general las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y si se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!