

Ana Paulina Caballero Cabello
Claudia Abril Gámez Cabrera

“Análisis de clima laboral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
de la Universidad Autónoma de Querétaro.”

2013

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**“Análisis de clima laboral en la Facultad de
Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad
Autónoma de Querétaro.”**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el título de
LICENCIATURA

Presentan

Ana Paulina Caballero Cabello

Claudia Abril Gámez Cabrera

Santiago de Querétaro a 3 del mes de Junio de 2013



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Licenciatura en Comunicación y Periodismo

**“Análisis de clima laboral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
de la Universidad Autónoma de Querétaro.”**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Licenciatura
Comunicación y Periodismo

Presentan:

Ana Paulina Caballero Cabello

Claudia Abril Gámez Cabrera

Dirigido por:

Mtro. Benjamín Islas de León

SINODALES

Mtro. Gabriel A. Corral Velázquez

Presidente

Firma

Lic. Carlos Alberto Rode Villa

Secretario

Firma

Dra. Vanesa del Carmen Muriel Amezcua

Vocal

Firma

Mtra. Eloisa Laurentina Valerio López

Suplente

Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Director de la Facultad

Director de Investigación

Centro Universitario

Querétaro, Qro. A 3 de junio de 2013

Contenido

2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:	11
2.2 OBJETIVO:.....	12
2.2.1 OBJETIVOS PARTICULARES	12
3. ESTADO DE LA CUESTION.....	14
3.1 COMUNICACIÓN INTERNA	15
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	17
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	19
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	27
4.1.1 TEORÍA CLÁSICA	27
4.1.2 TEORÍA HUMANÍSTICA.....	28
4.1.3 TEORÍA CONTINGENTE	28
4.1.4 TEORÍA DE SISTEMAS	29
4.2 TEORÍA DE SISTEMAS SEGÚN LUHMANN	30
4.3 COMUNICACIÓN - IMPROBABILIDADES	33
4.4 IMPROBABILIDADES	34
4.4.1 PRIMERA IMPROBABILIDAD	35
4.4.2 SEGUNDA IMPROBABILIDAD	35
4.4.3 TERCERA IMPROBABILIDAD	35
4.5 DIÁLOGO ENTRE HABERMAS Y LUHMANN	36
5. METODOLOGIA.....	38
5.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	38
5.2 TECNICA: ENCUESTA.....	39

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional, en las últimas décadas, ha tomado gran importancia, ya que ha permitido que dentro de las organizaciones se perciba un mejor funcionamiento y desarrollo de la organización. La labor del profesional de la comunicación, aún en la actualidad, es difícil identificarla; lo cual, no es un impedimento para desarrollar investigaciones que aporten conceptos, soluciones y conocimientos que mejoren la comunicación dentro de la organización.

A partir del siglo XIX, después del clímax de la Revolución Industrial, se comienza a tomar en cuenta a las organizaciones como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2001), y es entonces que surgen diferentes enfoques para conocer y analizar la interacción laboral entre los actores que participan dentro de una empresa.

Según Fernández (2003), el *boom* del estudio de la comunicación organizacional surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, y se divide en décadas de investigaciones; comienza en la de los cuarenta, con “la era de la información”, cuando resalta su carácter humanista. Las investigaciones en este periodo denominan a la información como base del funcionamiento de una organización y derivan en la concepción de que un empleado informado es un empleado feliz y esto determina su productividad.

Posteriormente, en la década de los cincuenta, Fernández resalta que se plantean nuevas líneas de investigación, por ejemplo: las redes de comunicación dentro de la organización, en la que se estipula que no existe una comunicación estructurada y el clima se ve reducido al nivel de satisfacción que los empleados sienten al formar parte de la red de comunicación habitual; y también la retroalimentación, la cual permitió establecer la forma de comunicación que a su vez determinó movimientos importantes dentro de las organizaciones.

La década de los sesentas se caracterizó por enfocar las investigaciones hacia un rumbo distinto, ya que determino que estas se debían enfocarse en ámbitos menos predecibles, por lo que surgió la “era de las variables aisladas” (Fernández, 2003), que están enfocadas a los líderes. Las conductas de un supervisor son el factor primordial de la realización de las investigaciones en esta época.

Aunque los estudios seguían avanzando, la década de los setenta tuvo un relativo estancamiento, ya que las investigaciones realizadas estaban basadas en las de décadas anteriores. Sin embargo, algo que resaltar fue la manera en la que el empleado percibe el clima laboral y el nivel de satisfacción que refleja al realizar sus labores.

En cuanto a Comunicación, se realizaron los primeros análisis de liderazgo y redes de comunicación, por lo que, aunque las investigaciones no avanzaron en cuanto a innovación de conceptos, se profundizó en los estudios que se realizaron durante las décadas anteriores.

El estudio de la Comunicación es relativamente nuevo, a pesar de ser considerada como una ciencia con un gran alcance por sí sola. El surgimiento de nuevas formas de interacción en la época contemporánea requiere y exige la exploración de más ámbitos dentro de la comunicación: la comunicación organizacional es uno de ellos.

Las organizaciones se han enfrentado a diversos cambios que las han obligado a adaptarse a las exigencias de la vida cotidiana; estos cambios se deben en gran parte al factor humano, ya que cada día es más el interés y la importancia que se le da al personal de las organizaciones.

Uno de los aspectos más importantes, considerado dentro de las organizaciones, es la comunicación, ya que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, al edificar, seleccionar y combinar los medios más eficaces para el logro de los objetivos que se proponen (Rabeil y Ruiz Sandoval, 2000).

La comunicación organizacional surge como una respuesta a necesidades específicas dentro de las organizaciones, con la finalidad de

establecer diálogos de común acuerdo entre jefes y empleados para fortalecer las interacciones que se han visto fracturadas debido a las diferentes concepciones que se han tenido de las organizaciones en diferentes épocas.

En los avances de las investigaciones enfocadas a la comunicación organizacional, se ha logrado establecer una visión más humana que permite analizar cómo se desarrolla la comunicación dentro y fuera de la organización, lo que permite identificar ciertas problemáticas que están presentes en las organizaciones. Por otro lado, esta forma de visualizar las investigaciones permite profundizar en aspectos intangibles como el liderazgo, el clima laboral y el trabajo en equipo, entre muchos otros aspectos que logran crear una perspectiva del desenvolvimiento de los individuos dentro de su sitio de labores.

Las investigaciones realizadas en estos ámbitos, tienen como propósito identificar problemáticas y proponer soluciones; lo cual, no garantiza que las posibles soluciones logren que la organización resuelva sus problemas de comunicación; sin embargo, aporta información valiosa que permite valorar muchos aspectos de importancia mejorando el desarrollo de la misma.

Es preciso indicar que si bien las investigaciones continúan en constante crecimiento, aún es un campo que carece de especialización; es por ello que este proyecto tiene como objetivo realizar una investigación enfocada en el establecimiento de la improbabilidad de la comunicación a partir del análisis del clima laboral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro, con el propósito de medir el ambiente que se desenvuelve dentro de la Facultad.

Con el desarrollo de esta investigación, además de medir el clima laboral, se pretende conocer a través del mismo cómo es que la difusión de la información impacta en las formas de interacción, percepción y comunicación. Además, con este estudio, se pretende lograr que la organización conozca las problemáticas que se presenten o se logren identificar, dando paso a un espacio de discusión para una mejora de la organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación siempre ha sido un factor determinante en la interacción humana, y es por esta razón que juega un papel de suma importancia, ya que permite a las personas relacionarse unas con otras, así sean de su mismo grupo social o de otro. En este ámbito, las organizaciones -a través de la comunicación- se han preocupado por incrementar el potencial de los individuos para desarrollar una buena relación que permita tener un buen funcionamiento.

Sumado a esto, el papel que el individuo desempeña al interior de una organización es otro factor, que con el paso de los años ha tomado mayor relevancia, ya que son ellos los que permita su buen funcionamiento . Con esto, se hace evidente que la suma de factores, como la cooperación, identidad que este siente por la empresa, la responsabilidad que tiene con sus actividades, entre otros factores influyen en el clima laboral, y por ende en el proceso comunicativo.

Si bien se han planteado modelos de comunicación durante varios años, la visión contemporánea ya no es entendida como un modelo lineal, el cual Shannon define como aquel en el que participa un emisor, un mensaje enviado a través de diferentes medios —oral, escrito, electrónico, etcétera— y un receptor, en el que si faltase alguno de estos elementos, el proceso no se llevaría a cabo. (Shannon en Krieger, 2002).

El modelo de Shannon ha sido constantemente criticado por varios autores, porque su modelo lineal, en la actualidad, es un proceso que difícilmente funciona para una organización; ya que según Krieger (2002), sus consecuencias prácticas para el análisis y la gestión de organizaciones se reducen al hecho de la distorsión en la comunicación, y por lo tanto la incomprensión del mensaje se produce únicamente por ruidos en el canal o por problemas de formación de conocimiento —psicológicos y culturales— del emisor y receptor.

Ante ello, en esta investigación se analiza la postura teórica de Luhmann (2003), respecto a concebir a la comunicación como un sistema complejo. Dicho sistema complejo impone la selección. De ahí que la comunicación se establezca a partir de una selección de los principales actores (E-M-R).

Entender así la comunicación nos coloca en una posición más analítica y crítica, ya que en una organización –entendida como un sistema- no podemos asegurar la fiabilidad de la comunicación a través de que todos estén de acuerdo o por medio del consenso (Habermas, 1998). Es decir, el que en una organización sus integrantes no estén de acuerdo totalmente, no quiere decir que la comunicación no se realice. Y es que el disentir, para Luhmann, también implica una forma de comunicación. Esta forma de comunicación se da por la improbabilidad de la comunicación en todos sus niveles, tanto en el emisor, en el mensaje, como en el receptor.

Sin embargo, el desarrollo de la comunicación organizacional en México no ha sido tan efectivo como podríamos suponer, y es tan cierto como que aún no se ha podido definir específicamente cuál es su campo de acción.

En este sentido, Sánchez (2000) afirma que se dispone de muy poca información sobre el mercado de trabajo, y que además, como son tan variadas las actividades que se realizan, el campo laboral se ha visto invadido por otras disciplinas, tales como los Recursos Humanos, la Administración, la Mercadotecnia, la Publicidad y las Relaciones Públicas.

La mayoría de las empresas u organizaciones han formado parte importante del desarrollo de nuestra nación; sin embargo, a simple vista, en las organizaciones de carácter público se presentan algunas problemáticas que determinan la percepción de sus empleados. En el caso particular de esta investigación, se presenta un interés por medir el clima organizacional que se da en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, ya que a pesar de que es una organización de carácter autónomo, presenta algunas deficiencias en el sistema de comunicación, lo que deriva en conflictos internos que fracturan la relación que se da en la forma de trabajo.

Existen variables relacionadas con el clima laboral que afectan la comunicación, como son: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, identidad, entre otras; y de estas dependerá el desarrollo del trabajo, esta la importancia de por qué estudiarlas en las organizaciones.

Las razón por la que elegimos desarrollar esta investigación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, es porque creemos que la medición del clima laboral debe aplicarse a cualquier organización, ya sea pública o privada, puesto que en ambos casos se cuenta con una estructura que determina el funcionamiento de la misma y a su vez el nivel de satisfacción que sienten los empleados al realizar sus actividades laborales, por lo que la dinámica que se desarrolla dentro de esta organización resulta relevante.

Es importante conocer, de manera cualitativa, si afecta de manera positiva o negativa el clima laboral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro al personal.

“Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización” (Fernández, 2003:35)

Para el desarrollo de esta investigación es preciso hacer énfasis en la teoría de sistemas, que hace hincapié en tres premisas básicas: la primera es una descripción de los sistemas relacionados entre sí y la forma en la que existen unos dentro de otros; la segunda premisa especifica cómo cada sistema, al estar integrado a otro, deriva en un intercambio de energía o información; y por último, la tercera premisa está determinada por el objetivo ya que este a su vez está involucrado con la interacción entre sistemas.

Siendo así, y tomando en cuenta que los objetivos se enfocan en identificar las maneras más certeras en las que la organización mantiene un equilibrio entre las variables que presenta al interior y exterior de la misma, en

la presente investigación dicha teoría será el sustento, ya que mediante ella se percibe a la organización como objeto de estudio.

Para efectos de la presente investigación se recurrió al diseño de un cuestionario que mide nueve dimensiones estrechamente relacionadas con el desarrollo de la organización y que permite una adecuada recolección de datos.

2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Cuál es el clima laboral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro?
- ¿Cuál es el nivel de estructura dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se establece con ella la improbabilidad de comunicación de que el otro acepte?
- ¿Qué nivel de responsabilidad existe entre los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se relaciona con la improbabilidad de comunicación de que el otro entienda?
- ¿Cómo se establece la improbabilidad de comunicación de que el otro entienda en relación a la eficiencia del sistema de recompensas que existe en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro?
- ¿Cómo se relaciona la improbabilidad de comunicación de que se dé una comunicación más allá de los presentes en función del nivel de estructura dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro?
- ¿Cómo manejan los desafíos los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se establece a través de la improbabilidad de la comunicación de que el otro acepte?
- ¿Cuál es la forma de relación que existe entre los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se establece la misma en

cuanto a la improbabilidad de la comunicación de llegar mas allá de los presentes?

- ¿Cómo se establece la improbabilidad de comunicación de que el otro acepte en relación al nivel de responsabilidad que existe entre los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAQ?

- ¿Cuál es el nivel de conflictos que existen entre los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se establecen con la improbabilidad de comunicación de que el otro entienda?

- ¿Cuál es el nivel de identidad que se da entre los empleados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro y cómo se determina con base en la improbabilidad de la comunicación de que el otro acepte?

2.2 OBJETIVO:

Analizar el clima laboral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro, basado en las nueve dimensiones de Litwin y Stinger, para determinar la forma en que la comunicación se presenta entre el personal y relacionar cómo influyen las improbabilidades de la comunicación en las mismas.

2.2.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar el clima laboral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro.

- Identificar cómo la improbabilidad de la comunicación de que el otro acepte afecta el nivel de estructura.

- Conocer cómo la improbabilidad de que el otro entienda su responsabilidad dentro de la organización afecta la comunicación.

- Saber cómo se da la comunicación a través de la improbabilidad de que el otro entienda el sistema de recompensas de la organización.

- Identificar cómo se da la comunicación a través de la improbabilidad de que el otro acepte los desafíos dentro de la organización
 - Determinar cómo se da la comunicación a través de la improbabilidad de que el otro acepte y la de llegar más allá de los presentes en las relaciones que se desenvuelven en la organización.
 - Conocer cómo se da la comunicación a través de la improbabilidad de ir más allá de los presentes en la cooperación que se genera entre los empleados de la organización.
 - Saber cómo se da la comunicación a través de la improbabilidad de que el otro entienda en los conflictos que se presentan entre los empleados de la organización.
 - Identificar cómo influye en la comunicación el nivel de identidad que se da dentro de la organización a través de la improbabilidad de que el otro acepte.

3. ESTADO DE LA CUESTION

“A pesar de que las organizaciones han existido a lo largo de la historia, el estudio del campo de la comunicación organizacional es relativamente nuevo y cada día está ocupando más espacios de investigación dentro de las universidades de Estados Unidos y América Latina”. (Fernández, 2003)

En México, hasta hace apenas un poco más de tres décadas, fue aceptada la comunicación organizacional al interior de las empresas en su estructura formal, y lucha -hasta la fecha- por ser reconocida como elemento básico en la formación de cualquier organización, con metas y objetivos específicos a cumplir.

Sánchez (2005) en “El trabajo del comunicador organizacional” explica que el campo de acción de la comunicación organizacional sigue sin definirse, lo que desde cierta perspectiva puede considerarse como una ventaja, porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa; lo que da pie al desarrollo de investigaciones y trabajos relacionados directamente con la comunicación organizacional, que permitan un mayor crecimiento como disciplina.

El auge de las comunicaciones ha sido determinante a la hora de concebir las organizaciones, nos dice Vásquez (2006), al permitir la corrección en la designación de roles y funciones del profesional a cargo de esta materia. Asimismo, menciona que “la gestión eficaz de cualquier tipo de organización implica la consideración de una eficiente Dirección de Comunicación” (Vásquez, 2006).

Otra manera de visualizar la comunicación (Vásquez, 2006) es relacionarla con las organizaciones; la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber en Vásquez, 2006).

3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro de la comunicación organizacional encontramos la comunicación interna, que:

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.(Peeters, 2000:nd’)

Según el especialista Costa (2006), en “15 axiomas para los Dircom”, la organización es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

Las organizaciones, en su interior, están habitadas por individuos sociales que establecen relaciones sanas, amables, agradables y afectivas; por eso mismo, uno de los puntos más importantes en el buen funcionamiento de las organizaciones es la comunicación interna. Según Álvarez (2007), en su artículo *“Comunicación Interna, la estrategia del éxito”*, es una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda asegurar su buen funcionamiento; además de que mejora la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de laboral.

Si la comunicación interna se realiza de manera correcta, mejorará la calidad de la vida laboral, la calidad del producto y por lo tanto, esto aumentará la productividad e incrementará la competitividad según Puyal, E. (2001) en *“La comunicación interna y externa en la empresa”*; y en donde podemos observar que el objetivo básico es descubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Asimismo, González (2004) en *“Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la universidad de Occidente Unidad los Mochis”* explica que cuando la comunicación interna

dentro de una organización es buena, ésta se ve manifestada en un sentido de pertenencia e identificación con la misma organización, por tal razón los empleados, al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, y se alinean de esta manera a los objetivos de la empresa.

Sin embargo, no hay que confundir la comunicación interna con la comunicación informal, puesto que esta última, según Mendoza (2005) en *“La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”*, se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, y es reconocida por los sujetos, lo cual favorece y agiliza los procesos formales dentro de las organizaciones.

Para Vásquez (2010), en *“Comunicación interna”* la define como “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, es decir, hablar, escuchar y poner atención a los demás”. La comunicación interna tiene como objetivo eficientar las distintas funciones de los trabajadores en una organización. De acuerdo al sentido que se le dé a la comunicación interna, esta puede presentarse en tres formas: ascendente, descendente y horizontal.

Castro (2002), en su investigación *“Clima organizacional en la Universidad de Occidente”*, establece que los estudios de clima organizacional se refieren al conjunto de percepciones que los miembros de la organización tienen sobre aspectos como las relaciones interpersonales, remuneraciones, liderazgo y capacitación que se dan en su entorno laboral y que influyen en su comportamiento positivo o negativo hacia la organización.

El trabajo realizado en esta Universidad, trata sobre un diagnóstico de clima laboral en la Universidad de Occidente. El diagnóstico analiza la relación entre la estructura, procesos y comunicación organizacional; como parte de los resultados obtenidos se presentan propuestas basadas en la comunicación para mejorar el clima.

Como elemento principal para abordar el estudio de clima organizacional se consideró el factor relación, el cual se dimensionó en cuatro niveles: auto percepción laboral, relaciones con sus compañeros de trabajo, relaciones con sus jefes y relaciones con la universidad.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y transeccional descriptivo, la recolección de datos se llevó a cabo en el mes de febrero de 2002. Los resultados en cuestión de autopercepción laboral fueron de un 50% que se considera productivo y el 37.7% está de acuerdo con su salario.

En cuestión de la percepción de las relaciones con sus compañeros de trabajo, el 50% de la población encuestada menciona que la relación entre compañeros es adecuada para cumplir con los objetivos de la institución. De igual manera, el 73% está de acuerdo en el esfuerzo que hacen sus compañeros por cumplir sus objetivos; así como el 73.6 % está conforme con la capacitación que reciben para superarse personalmente.

Como resultado, se obtuvo que efectivamente el clima laboral influye en el comportamiento de los miembros de la organización y por ende la productividad de esta. El clima resultó afectado, ya que el personal expresa su inconformidad con referencia a los aspectos de la relación que este guarda con las universidades, sus compañeros de trabajo y con sus jefes inmediatos

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández Collado, en su libro *“La comunicación en las organizaciones”* define la comunicación organizacional como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Es por ello que actualmente las empresas buscan que sus empleados laboren en un ambiente de trabajo más humano, con el objetivo principal de que sean considerados un factor o recurso humano y no simplemente un recurso a utilizar (Casares, 2005), como se concebía dentro de la Teoría Clásica, desarrollada por Frederick W. Taylor.

El obrero es visto desde una perspectiva económica y es motivado sólo por recompensas de tipo material; además se consideraba al empleado en general como una persona tonta y perezosa, incapaz de determinar por sí mismo la forma en que podía realizar mejor su trabajo sin instrucciones específicas. (Fernández, C. 2003: nd)

Sin embargo, en los años treinta del surge también el Enfoque Humanístico, que con base en experimentos relacionados con la productividad del empleado, y al enfocarse a las condiciones físicas del trabajador, descubre que existen elementos más allá de los incentivos económicos como el liderazgo, normas y relaciones interpersonales que están relacionadas directamente con el rendimiento laboral del personal.

Méndez (2005) en su artículo *“La comunicación organizacional como gestora del conocimiento y la responsabilidad social”* reitera que la comunicación forma parte de la misma empresa y es una herramienta indispensable que transmite la información; y genera, así, valores en las funciones para cada área; aumenta la productividad y crea una ideología institucional que influye en todos y cada uno de los integrantes de la organización. Pero esta información debe de ser transmitida a todos los niveles de la organización, porque si llegase a estar concentrada solo en algunos sectores, corre el riesgo de caer en el método *autoritarista* y disminuir la productividad.

En este sentido, se han realizado varias investigaciones, entre ellas la de Almaguer (2007) en *“La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral”*, donde ve a la comunicación organizacional como posibilidad expresiva de las empresas, los empleados, los consumidores, y en general, todos los públicos posibles; y la de Sánchez (2000) donde menciona en su apartado *“La visión estratégica del comunicador organizacional”* que se dispone de muy poca información sobre el mercado de trabajo y además de que como son tan variadas las actividades que se realizan, el campo laboral se ha visto invadido por otras disciplinas tales como Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia, Publicidad y Relaciones Públicas.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Al hablar de comunicación organizacional es necesario hablar del clima organizacional o clima laboral, que es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García 2009):

El concepto de clima laboral se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. (García, 2009: nd)

García (2009) también habla de la importancia del clima laboral en los cambios de las organizaciones, el cómo afecta de manera positiva o negativa en la organización; y que a final de cuentas, el clima laboral es la opinión que el empleado se forja de la misma.

Para la medición de un clima organizacional, con base en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer:

Se deben tomar en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (en García 2009)

Se exponen también en este trabajo las herramientas que se pueden emplear para la medición del clima laboral como son las entrevistas profundas, las encuestas y la observación. Las encuestas son muy variadas en su tipo, pero la mayoría trata dimensiones comunes como: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad o lealtad. A pesar de haber varios tipos de cuestionarios, la calidad de este está en cuantas dimensiones importantes sea capaz de medir. La variación en los resultados tiende a cambiar de acuerdo a estilos de liderazgo, satisfacción y motivación.

Entre los diferentes cuestionarios, García (2009) rescata los de Test de Clima Organizacional (TECLA), Modelo de Fernando del Toro (Encuesta de clima organizacional ECO), Modelo de Octavio García, Instrumento para medir

el clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y el Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Y es así como García (2009) llegó a plantear el clima laboral como la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde se identifique la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Las disciplinas prácticas que se relacionan directamente con el variado mundo de los negocios, logran una retroalimentación continua, que permite enfocar nuevos conceptos y formas de percibirlos que se desprenden de un enriquecimiento continuo, lo que en la perspectiva organizacional nos remite apreciar la visión del capital humano que hace referencia al personal que labora en alguna organización.

Rojas (2007) define en el escrito "*Clima Laboral: El estado de Ánimo de la Organización*", el clima laboral como aquel que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción; lo que según la autora nos lleva a la conclusión de que un buen diagnóstico al interior de la empresa permite un análisis de diferentes variables que conforman la estructura de la organización y que a su vez determinan los parámetros que benefician o afectan la comunicación interna; cabe señalar que contar con un análisis de clima laboral no es una garantía de que la problemática de la organización se solucione, sólo se identifica la problemática.

Aunque las investigaciones que se desarrollan alrededor de la comunicación organizacional están en crecimiento, esta investigación tiene un enfoque dirigido al análisis del clima laboral, en donde nos encontramos con una variedad de estudios, escritos e investigaciones realizadas en diferentes partes de la República, con diferentes enfoques pero que aportan información valiosa al desarrollo de nuevas investigaciones.

Como principales variables en los distintos estudios podemos encontrar, satisfacción laboral, liderazgo, motivación, confianza, trabajo en

equipo entre otras las cuales rescatan la percepción del empleado que deriva en la interpretación y análisis de los datos construyendo así un diagnóstico preciso.

Sin embargo clima organizacional como es sabido corresponde a las características del medio ambiente de trabajo, para determinar de qué manera este se genera dentro de una organización Litwin y Stinger proponen una estructura basada en nueve dimensiones, cada una de esta se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

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

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

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

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

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

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

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

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

El conocimiento del clima organizacional determina cuales son los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores permitiendo de esta manera introducir cambios planificados lo cual apoyara a mejorar las actitudes y comportamientos que a su vez se verán reflejados en un mejor ambiente de trabajo

Otro estudio a resaltar es el de Contreras et. al (2009) *“Estudios de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo”*, donde los participantes eran 400 trabajadores del Sector Salud en cuatro ciudades colombianas; estos presentaron riesgos psicosociales referidos a las relaciones interpersonales y mostraron variables significativas de acuerdo al liderazgo mostrado por sus superiores; un buen líder tiene un impacto positivo hacia sus subordinados, y muestra que un liderazgo efectivo no va encaminado simplemente a la productividad de los empleados, sino a la calidad de vida de los empleados y en la satisfacción laboral.

Cabe destacar que este mismo estudio encontró que el estilo de la dirección (liderazgo) de la empresa es otro de los factores importantes para la percepción del clima laboral entre los empleados; los estilos confusos que no favorecen la autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones afectan la salud y la percepción de bienestar de quienes laboran, por lo que favorece el ausentismo laboral y el estrés; por otro lado, un líder que apoya y se preocupa por sus empleados facilita y promueve una mayor productividad.

La mayoría de las diferencias en las variables estudiadas se debió a los aspectos culturales diferentes en cada una de las ciudades; los resultados de este estudio aún se siguen discutiendo.

Dentro de las investigaciones que complementan este trabajo, por mencionar algunas que aportan información valiosa, nos encontramos con Mellado (2005) quien realiza un artículo nombrado "*Gestión de la Comunicación interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo*", en el que presenta un pequeño análisis de cómo en la actualidad la comunicación no es un tema que se estudie en las empresas.

Sin embargo, los estudios realizados destacan principalmente dos variables: el clima y el liderazgo, y resaltan la importancia de estos conceptos para el buen manejo de la comunicación dentro de las organizaciones; y a su vez identifican cómo el mal manejo de los flujos de comunicación no permite el manejo de una adecuada relación interpersonal.

Mientras para Fernández (2004) en "*Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*" el clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan problemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización.

En este artículo, al igual que en el estudio de Contreras, *et al* (2009) podemos dar cuenta que la cultura y la grupalidad son factores clave que influyen sobre manera en el clima laboral de cualquier organización, ya que las costumbres, tradiciones y la forma de vida que desarrollan individualmente, y

como grupo en una comunidad, afecta en la productividad de manera tanto positiva como negativa en cualquier organización.

Un ejemplo claro sobre la importancia de la cultura y las tradiciones de los empleados en las organizaciones es el ensayo de Garza y Escalante (2008) *“Comunicación intercultural y cultura laboral en una maquiladora transnacional en Yucatán: un enfoque interdisciplinario”* donde se muestran las relaciones que hay entre los obreros de origen maya, los medios mandos mexicanos y los mandos gerenciales de origen estadounidenses, en una empresa estadounidense en una comunidad rural yucateca; y cómo esta empresa está contribuyendo a los cambios en la cultura laboral, pero al mismo tiempo fomentando el respeto a los elementos culturales de cada obrero maya.

Al llevar a cabo los procesos productivos y de comunicación hay una mezcla de culturas, de lenguajes y de formas de llevar a cabo el trabajo; las órdenes vienen en inglés a los mandos medios, ellos a los obreros las dan en español y los obreros a su vez las cumplen en maya apropiándose palabras en inglés y cambiándoles la fonología de estas a una que ellos puedan y se les facilite pronunciar.

Pero esto no impide que la productividad de la empresa crezca ya que con motivación y un buen liderazgo que respeta tradiciones, por parte de los puestos gerenciales, y una apropiación de palabras y usos, de parte de los mayas, a pesar de haber un cambio en la cultura laboral no hay mermas y sí ganancias, ya que el clima laboral es óptimo.

Con la importancia de la cultura en las organizaciones, encontramos a Zalpa (2002), que hace un ensayo sobre “la cultura en las organizaciones empresariales”, donde aborda temas como el panorama de las organizaciones, cultura organizacional y cultura obrera; relaciona estas tres desde una perspectiva socioantropológica y hace ver su utilidad sobre las organizaciones empresariales y sus actores.

El que una empresa trabaje bien ayuda a la calidad en el servicio al cliente, no importa que la organización sea micro, pequeña, mediana o grande. No debemos olvidar que sin los usuarios o clientes las empresas no existen; los

clientes son vitales para la existencia de cualquier organización, así lo dice Galabiz (2004), y es por ello que es muy importante conocer las necesidades y opiniones de ellos.

4. MARCO TEÓRICO

En esta investigación, se pretende conocer y analizar el clima laboral que se desarrolla al interior de la facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro; así como qué variables influyen para que este se desarrolle de manera positiva o negativa.

Se identificarán principalmente variables como estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, comunicación, conflictos e identidad; con lo que se diagnosticará el clima laboral, lo cual nos permitirá darnos cuenta de cómo se da la comunicación a través de este en la Facultad.

La comunicación, como tal, siempre ha formado parte esencial en el desenvolvimiento de los individuos; sin embargo, como ya se ha mencionado en esta investigación, la comunicación organizacional se ha hecho presente desde hace pocos años. El concepto de desarrollo organizacional surge en los años sesentas enfocado principalmente a la relación que existe entre los individuos y la organización, que influyen directamente en el desarrollo de la misma.

El desarrollo organizacional es un concepto directamente enfocado en percibir la práctica y la operacionalidad del comportamiento desde un enfoque sistémico; surge en base a la necesidad de relacionar varios conceptos que directamente se ven involucrados, con el buen funcionamiento de una organización, principalmente factores como la promoción de la flexibilidad al cambio y la introducción de la motivación como factor de cambio.

Las variables directamente involucradas en el desarrollo organizacional son el ambiente, el individuo, el grupo y la organización; esta última es el resultado de la coordinación de diversas características de los individuos para derivar en el resultado esperado para una organización y estas son influidas por el ambiente. La existencia y la supervivencia de la

organización están directamente relacionadas y dependen totalmente del ambiente.

Dentro de la organización, la comunicación aún no es direccionada de una forma correcta ya que depende de diversas vías a las que se denominan redes de comunicación; las cuales dependen a su vez de diferentes factores para que estas redes sean eficaces. El análisis de las mismas colabora con un manejo adecuado de la comunicación, que depende de cada situación y el ambiente que directa o indirectamente influya en la organización.

Para el buen funcionamiento de la organización se utiliza la estrategia organizacional, la cual se concibe como una forma de enfrentar el ambiente logrando sus objetivos, este concepto se relaciona con los conceptos que interfieren al interior de la organización, dentro de las redes de comunicación se implementan estrategias para enfrentar las crisis que se relacionan con el ambiente, o bien la organización implementa estrategias para enfrentar crisis ambientales externas que influyen en el cumplimiento de sus metas u objetivos.

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Cómo se ha mencionado, fue hasta el siglo XX que se desarrollaron y difundieron teorías formales de la organización. A pesar de existir un muy variado número de teorías de comunicación, se pueden resumir en cuatro categorías básicas "...1) teoría clásica, 2) teoría humanística, 3) teoría de los sistemas, y 4) teoría contingente..." (Fernández, 1991)

4.1.1 TEORÍA CLÁSICA

Los tres autores más representativos de la teoría clásica son Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. En esta teoría, según estudios de Taylor, "se estudia cada una de las operaciones necesarias para desempeñar de manera óptima una tarea; además de que se veía a los trabajadores únicamente

desde una perspectiva económica y motivándolos por recompensas de tipo material.” (Fernández, 1991: nd)

Hay, también, tres principios básicos en ésta teoría clásica, la unidad de dirección (tener un plan), cadena en escalafón (jerarquización), y unidad de mando (un jefe). Podemos decir entonces que sobresalen estructuras piramidales, trato impersonal hacia los empleados, una comunicación con flujo descendente desde la gerencia, decisiones en alto mando, proliferación de reglamentos y generación de una necesidad monetaria en los empleados.

4.1.2 TEORÍA HUMANÍSTICA

La teoría humanística fue desarrollada a mediados de los años treinta y es considerada como la respuesta a la Teoría Clásica ya existente en esa época. Ésta, considera que “la productividad del obrero no depende solamente de las condiciones físicas del trabajo, la psicología de los trabajadores y los incentivos económicos, sino también de los elementos como las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión del liderazgo.” (Fernández, 1991: nd)

Es con ésta teoría que surge el movimiento de las relaciones humanas, se integra a los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, se impulsa una comunicación abierta y mayor confianza entre los miembros de la organización, la comunicación es más fluida y por varios canales, se integran los objetivos individuales y organizacionales, en general, mayor interés en los empleados.

4.1.3 TEORÍA CONTINGENTE

Otra teoría es la Contingente; la mayor parte de las teorías organizacionales contemporáneas son contingentes, consideran a las organizaciones como sistemas abiertos. Lo que es eficiente en una

organización puede no serlo en otra, por esto el objetivo es identificar cuáles son las formas más eficaces de comunicarse dentro de una empresa de acuerdo a los factores que las rodean tanto internos como externos.

4.1.4 TEORÍA DE SISTEMAS

Para cumplir con los fines de este trabajo, se ha decidido abordarlo desde la Teoría de Sistemas, la cual surgió a partir de los trabajos de Ludwig Von Bertalanffy, en donde se sumerge a una crítica desde su perspectiva como biólogo, de la forma en que las personas ven al mundo de una manera dividida, incentiva para tener una visión general de los sistemas que se desarrollan dentro de sistemas.

La Teoría de Sistemas está basada en tres premisas básicas: la primera, es una descripción de los sistemas relacionados entre sí y la forma en la que existen unos dentro de otros; la segunda premisa especifica como cada sistema, al estar integrado a otro, deriva en un intercambio de energía o información; y por último, la tercera premisa está determinada por el objetivo ya que este a su vez está involucrado con la interacción entre sistemas.

La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica de interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos.

Por otro lado para Bartoli en su texto “La organización comunicante y la comunicación organizada” una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen (Bartoli, 1992); lo cual nos remite a una noción de sistemas que corresponde a la tercera etapa del desarrollo de la comunicación organizacional y que actualmente sigue vigente en distintas empresas. Para esta autora un sistema cuenta con las siguientes tres características:

- Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí
- Un sistema está inmerso en un entorno
- Un sistema se adapta y evoluciona conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes

Las organizaciones son de naturaleza sistémica; un conjunto de elementos debido a que la funcionalidad de la empresa está en su actuar general y no en las distintas áreas de manera aislada, además siempre está inmersa en un entorno determinado que se da a través de las prácticas de la organización, lo que se podría llamar cultura. Por otro lado, no es un sistema estático es dinámico y cambiante, es decir adaptable a las situaciones externas de la organización. El sistema en una organización está conformado por cuatro aspectos principales: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos.

Cuando se hace referencia a la organización como sistema se le puede considerar de dos maneras, como sistema cerrado o sistema abierto, actualmente la mayoría de las organizaciones cuentan con un sistema abierto ya que se supone como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su ambiente (Collado, 2001).

4.2 TEORÍA DE SISTEMAS SEGÚN LUHMANN

El clima laboral se comprende como una herramienta que tiene como principal función medir la forma en que los individuos que integran una organización perciben su trabajo, representa un papel fundamental en el desarrollo y buen funcionamiento de la misma. De ahí surge la importancia de la comunicación: para Luhmann los sistemas sociales están hechos de comunicación. Apenas se inicia una conversación comienza un sistema social (Luhmann en Rodríguez, D y Opazo M, 2009).

La base de la Teoría de los Sistemas Sociales desarrollada por NiklasLuhmann, es la reducción de la complejidad a través de la diferencia de los sistemas con respecto al medio ambiente (Azevedo, 2010). Según Luhmann la complejidad es la suma de circunstancias que te llevan a los riesgos y contingencias.

Para Luhmann un proceso indispensable en la auto-simplificación de un sistema es la acción de la sociabilidad, a través de la comunicación y la reducción de la complejidad. De acuerdo con esto entendemos que un sistema social es el resultado de la interacción y está en flujo continuo orientado por la comunicación, ésta hace que algunas acciones sean más probables que otras.

Los sistemas se determinan en torno a su identidad, y el cambio es algo permanente en ellos (en relación con el medio ambiente y con sistemas), estos tienen que adaptarse, si no hay adaptación dejan de existir.

No debemos olvidar el concepto de comunicación, fundamental en la *teoría de sistemas* de Luhmann;

“La comunicación es el dispositivo fundamental de la evolución dinámica de los sistemas sociales, ya que es un proceso de selección y es por la selección que funciona el proceso de reducción de complejidad en relación con el medio ambiente. Su análisis parte de la improbabilidad de comunicación, que debe superar una serie de obstáculos antes de que se lleve a cabo porque -para él- en este proceso, no hay transmisión de la información”. (Azevedo, 2010: 5)

Hay que recordar que la comunicación también es entendida como una forma de organización y sobre todo de sobrevivencia, porque tal como lo menciona Luhmann en su libro, “*La comunicación en las Organizaciones*”, la vida del ser humano está mediada por relaciones, que a su vez son vinculadas por símbolos y palabras. Por lo tanto, dentro de una sociedad o sistema social, como lo llama Luhmann, existen dos opciones: la aceptación o el rechazo.

Cabe señalar que para tomar alguna de las dos opciones, (aceptación o rechazo) debemos de tomar en cuenta que los medios de comunicación juegan un papel muy importante, porque son considerados como mecanismos adicionales al lenguaje compuestos por códigos de símbolos generalizados que guían la transmisión de selecciones.

¿Por qué impacta la teoría de sistemas sociales de Luhmann a los estudios de la organización y el análisis sobre los procesos de comunicación? Luhmann cambia el eje de análisis del todo y sus partes, entendiéndose así de la oposición sujeto / objeto, por la diferenciación entre sistema y entorno. La comunicación es acción y conserva el concepto de orden, ya que para él los sistemas sociales son sistemas constituyentes y constituidos de sentido. (Luhmann, 1998)

Luhmann explica que hay un medio para facilitar que cada improbabilidad se convierta en una probabilidad: el lenguaje promueve el entendimiento, los medios de difusión hacen accesible la comunicación a un número mayor de interlocutores y los medios de comunicación simbólicamente generalizados amplían las posibilidades del éxito comunicativo.

Al contrario de Habermas, Luhmann cree que hay más probabilidad de que haya conflicto a que haya consenso en las relaciones sociales; y que la autopoésis funciona tanto en los conflictos como en los consensos.

La comunicación es una realidad emergente que surge a través de una síntesis de tres selecciones diferentes: selección de información, selección de la expresión de esta información y la comprensión selectiva de esta información y una comprensión de la expresión selectiva de este malentendido y su información (Luhmannen Azevedo 2010).

Estos no pueden resultar solos, sólo en combinación se crea una comunicación. Un sistema de comunicación sólo se mantiene cuando está en funcionamiento.

4.3 COMUNICACIÓN - IMPROBABILIDADES

Las organizaciones son sistemas hechos de comunicaciones. Además, constituyen el único tipo de sistema social capaz de comunicarse en su entorno (Rodríguez y Opazo, 2008) ya que están integradas por individuos que se relacionan entre sí para llevar a cabo un objetivo en común que se refleja dentro y fuera de la misma y a su vez está condicionado por la percepción que genera cada integrante como resultado de la acción comunicativa.

De esta forma Luhmann resalta la importancia de hacer una distinción entre percepción y comunicación, debido a que la percepción es variable y genera brechas de información entre los integrantes de la organización derivando así en posibles conflictos ya que no es evidente en el sistema de comunicación. La percepción se define como una acción física que no requiere de ser comunicada explícitamente y a su vez el proceso comunicativo no entabla una conexión inmediata con esta. Cada individuo genera una percepción de lo que ve y lo que no ve por lo tanto para que la comunicación se dé de manera efectiva debe ser guiada a través de un sistema de información integral que permita que la misma sea clara y específica haciendo mínimas las posibilidades de generen malos entendidos.

La comunicación por lo tanto es una realidad emergente, un estado de cosas al que llega mediante una síntesis de cuatro diferentes selecciones a saber:

- La selección de la información es donde se escoge lo que se va a comunicar separando lo relevante de lo que no es.
- La selección del acto de comunicar en donde se eligen los medios por los cuales se va a comunicar.
- La expectativa del éxito de la acción comunicativa es donde se busca evitar las distorsiones de elementos no codificados mediante la homogeneización operativa de información y acto de comunicar.
- La selección que se realiza en el acto de entender (o no entender) la información y el acto de comunicar es aquella en la que se

aferra a una distinción entre el valor de la información y su contenido, donde los separan de las razones que se han seleccionado para participar dicha información.

Por lo tanto la comunicación no se puede dar de manera aislada sin que estos elementos existan, pero a su vez está condicionada por las improbabilidades de que el mensaje llegue de manera adecuada al receptor para lo cual Luhmann hace referencia a las mismas.

Es importante considerar que la comunicación influye en varios aspectos tanto de la organización como en las relaciones que se dan dentro de la misma y el compromiso que se genera, así mismo en la identidad, en la estructura de la misma etc., sin embargo para que estos aspectos sean entendidos es preciso que no se genere ningún vacío a la hora de comunicarlos por lo que Luhmann menciona que se deben superar tres improbabilidades las cuales se refuerzan entre sí, la superación de una aumenta la improbabilidad de las otras. De esta manera el mensaje que se quiera transmitir en relación a los aspectos anteriormente mencionados de la organización se podrán ejecutar de manera eficiente.

4.4 IMPROBABILIDADES

Otro impacto causado por Luhmann es la tesis de la improbabilidad de la comunicación (Azevedo, 2010). Esta tesis se opone a la idea que la comunicación sería inevitable. Luhmann menciona los obstáculos que tienen que ser superados para el éxito de la comunicación, con este argumento supera la visión simplista de la transmisión controlada de información (Luhmann, 1998).

Uno de los aspectos más importantes de la teoría de Luhmann, es que se plantea de forma contra – fáctica, por lo que aplicado a la comunicación, este método implica apartarse del camino habitual que consiste en dar la

comunicación por evidente y tratar luego de describirla enumerando sus características.

La comunicación es considerada un hecho y los sistemas sociales se reproducen autopoiéticamente a través de ella, pero la pregunta que abre oportunidades de observación es: ¿Cómo se hace posible la comunicación? A lo que se podría responder que la comunicación en síntesis de tres selecciones: información, darla-a-conocer y entenderla.

4.4.1 PRIMERA IMPROBABILIDAD

La improbabilidad de que el otro entienda: dentro de este proceso se selecciona la información y la manera de darla a conocer, es improbable que se logre separar adecuadamente la información de la forma en que se es expresada. Dado que pueden existir diversas maneras de entender lo que se quiere decir. El escritor peruano Echeñique dice “Yo sé que usted cree que comprende lo que piensa que acabo de decir. Pero no estoy seguro de que usted se haya dado cuenta de que lo que acaba de escuchar no es lo que yo quería decir” (Echeñique, 1995)

4.4.2 SEGUNDA IMPROBABILIDAD

La improbabilidad de llegar más allá del círculo de los presentes: Es improbable que la comunicación que ocurre en la presencia física de los interlocutores pueda trascender espacial y temporalmente los límites de dicha interacción. En todo caso así ha sido, hasta el día de hoy: cada vez que alguien repite lo que ha escuchado agrega o elimina algo; si se envía una carta o un e-mail, puede que el destinatario no lo lea o que no lleguen a su poder.

4.4.3 TERCERA IMPROBABILIDAD

La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación: En la comunicación, Alter le propone al Ego que este seleccione, de entre las posibilidades propias de su contingencia, siguiendo los criterios de selección sugeridos por Alter. Las tres improbabilidades se refuerzan entre sí en el sentido de que la superación de una implica el aumento de la improbabilidad de las otras. Si se consigue que el otro entienda, aumenta la improbabilidad de que acepte.

4.5 DIÁLOGO ENTRE HABERMAS Y LUHMANN

Hay que recordar que la comunicación siempre es una acción selectiva, como lo maneja Luhmann (1998), donde dice que ésta misma es el procesamiento de la selección, puesto que la información que nosotros lleguemos a recabar, sea conocida o no, decidiremos qué queremos comunicar de ella o que no; pero tampoco olvidemos que se producen distorsiones por ruidos, problemas psicológicos, culturales, e incluso por conocimiento o desconocimientos del receptor.

Según Habermas (1999), existen tres tipos puros de acción comunicativa: La conversación: exposición de estado de cosas; la acción dirigida por normas: actos regulativos y la acción dramática: actos expresivos. Es decir, que la comunicación también es empleada para manifestar el desacuerdo; por lo que para él la comunicación está guiada por una idealidad normativa con el objetivo de alcanzar una acción común.

En cambio, para Luhmann, la comunicación bifurca la realidad, es decir, crea dos versiones del mundo, la del sí y la del no, lo cual nos obliga a tomar una decisión como ya se había mencionado; y precisamente este es uno de sus grandes aportes “el acto de entender para continuar comunicándose y que se divide en aceptación y rechazo y obliga a la toma de decisiones”. (Krieger, 2001: 214)

Krieger, argumenta que es importante resaltar la acción comunicativa estratégica, ya que en ella se basa gran parte de esta investigación; precisamente es la más importante desde el punto de vista organizacional

porque busca transmitir la visión y misión de la organización a sus equipos. El objetivo básico es convertirnos en personas eficientes, capaces de influir sobre los demás, tomar decisiones y asumir autorresponsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Existen diferentes tipos de comunicación estratégica, entre ellas está la comunicación financiera, comunicación de riesgos, accionistas, proveedores y clientes, donde cada uno de ellos busca influir estratégicamente en el comportamiento del medio ambiente y de los demás actores involucrados.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

Con el fin de que se cumplan los alcances que se pretenden obtener con esta investigación el enfoque metodológico es mixto. La perspectiva cuantitativa, se establece porque recoge y analiza datos sobre variables, ya que para el análisis se utilizó un cuestionario como instrumento de medición. Asimismo se recabó la información precisa al interior de la organización siendo más enfocada al desarrollo y desenvolvimiento del personal que labora en la organización.

Respecto al enfoque cualitativo, una vez recogida la información se procesó está para su interpretación, ya que como establece Orozco “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la formas más integral posible” (Orozco, 2000:83)

Por otro lado, la investigación es descriptiva, ya que se sometió a la observación y análisis de una determinada situación, describiendo así las situaciones importantes del fenómeno presentado, el cual se define como la recolección de datos en un solo momento y tiempo único con el fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Según los autores anteriormente mencionados los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento un contexto, un fenómeno o una situación.

Las unidades de análisis se entienden como aquel elemento sobre el cual se predicen los atributos o variables (Krieger, 2001) en este caso la unidad de análisis será el personal docente y el personal administrativo que labora en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la mencionada universidad.

5.2 TECNICA: ENCUESTA

La herramienta que utilizamos en el trabajo de campo para llegar a su propósito final es la encuesta de clima laboral, donde se medirán las nueve dimensiones que éste abarca. La alternativa que elegimos para hacer la encuesta de clima laboral es la técnica de Litwin y Stinger, que consiste en una encuesta que se aplicó a la muestra conformada por los integrantes de la organización.

5.3 SUJETO DE ESTUDIO

Como sujeto de estudio se tomó al personal docente y al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

a) Tamaño de la muestra

Para la aplicación del clima laboral se tomó una muestra de manera aleatoria simple del personal administrativo y docente de la facultad, durante el semestre impartido de agosto de 2012 a diciembre del mismo año. A continuación se muestra la cantidad total del personal que labora en la facultad tanto docente como administrativo.

Área	Total del personal	Total aplicado
Personal Docente	101	29
Personal administrativo	24	26
	Total	54

Las variables intervinientes dentro de una investigación especifican el contexto donde se da una relación (Krieger 2001). Por lo tanto, esta investigación está conformada por las siguientes variables, las cuales nos permitirán darle cierta uniformidad a la muestra seleccionada.

- Edad
- Sexo
- Personal administrativo o docente

5.4 TECNICAS DE MEDICION

Para la recolección de datos se recurrió a la observación participante así como a la aplicación de un cuestionario. La observación participante se utiliza en situaciones cotidianas de la organización donde la presencia del observador en una situación social se mantiene con propósitos de investigación recogiendo datos por su inclusión en la actividad (Krieger, 2001). Debido a que la aplicación se hace de forma directa y las investigadoras tienen el conocimiento de las formas de relación de la facultad se hicieron anotaciones basadas en esta técnica, así como algunas observaciones que se suscitaron al momento de la aplicación. Dichas anotaciones sirvieron de apoyo para que la información recolectada fuera más objetiva.

Por otro lado, se aplicó un cuestionario basado en ocho premisas (estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, comunicación, conflictos, identidad) y orientado a las improbabilidades de la comunicación, que nos arrojaron algunos indicadores de la situación laboral que se vive actualmente en la facultad.

5.5 DISEÑO DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para el desarrollo de cada una de las preguntas se recurrió a dos cuestionarios de clima laboral y uno específico de comunicación organizacional utilizados en otras investigaciones, entre los cuales podemos destacar el desarrollado por la *Organizational Dynamics Incorporated* (ODI) (González y Sosa, 2003) y el desarrollado por Garza aplicado en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas (Garza, 2010).

Podemos ver el instrumento de medición estructurado de la siguiente manera:

En los primeros tres recuadros se ubican las características sociodemográficas: Edad, Sexo y si pertenecen al personal administrativo y docente.

El cuestionario en sí consta de un total de 55 preguntas, divididas en nueve dimensiones las mismas que a su vez se encuentran seccionadas con las improbabilidades de la comunicación y cada una está planteada con diferentes opciones de respuesta, principalmente basadas en la escala de likert.

Número de pregunta	Dimensión	Improbabilidad de la comunicación
1 - 6	Estructura	Improbabilidad de que el otro acepte
7- 12	Responsabilidad	Improbabilidad de que el otro entienda
13- 18	Recompensa	Improbabilidad de que el otro entienda
19-24	Desafío	Improbabilidad de que el otro acepte
25-30	Relaciones	Improbabilidad de que el otro acepte e ir más allá de los presentes
31-36	Cooperación	Improbabilidad de ir más allá de los presentes
37-42	Comunicación	Improbabilidad de ir más allá de los presentes
43-48	Conflictos	Improbabilidad de que el otro entienda
49-55	Identidad	Improbabilidad de que el otro acepte

Algunas, por la naturaleza de la pregunta se tuvieron que estructurar de manera más específica, sin embargo en general los tipos de respuesta fueron los siguientes

1	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2	Lo conozco a la perfección	Lo conozco	Lo conozco poco	Lo desconozco	
3	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
4	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	

Para la interpretación de las gráficas que arrojaron las encuestas en primera instancia se buscó realizarlo de manera general, ya que el objetivo de este proyecto de investigación es medir a nivel general el clima que se percibe en la FCPyS, sin embargo durante la aplicación de la misma se pudo observar que existen dos maneras de trabajo dentro de la Facultad las cuales por su naturaleza buscan satisfacer diferentes necesidades a nivel educativo y administrativo. Debido al rol que juegan estas dos formas de trabajo es que nos dimos cuenta que aunque es una sola organización se secciona en dos grupos y cada uno manifiesta diferentes formas de interacción con sus compañeros, por lo cual a la hora de la interpretación se hizo indispensable separar esta situación para poder medir de manera más objetiva el clima que se da entre ambos grupos.

5.6 INSTRUMENTO



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Instrumentos de intervención en las organizaciones
Clima Organizacional



Instrucciones.

Contesta las siguientes preguntas de acuerdo a tu opinión personal, elige sólo una de las opciones que se te presentan en las preguntas planteadas y recuerda que este cuestionario es anónimo para que puedas expresar libre y honestamente tu realidad laboral.

Edad: <input type="text"/>	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Administrativo: <input type="checkbox"/>	Docente: <input type="checkbox"/>
----------------------------	---	--	-----------------------------------

1. **¿Conoces el reglamento de trabajo en la organización?**

- a) Lo conozco a la perfección b) Lo conozco c) Lo conozco poco d) Lo desconozco

2. **¿Cómo consideras la aplicación del reglamento de trabajo en la organización?**

- a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

3. **¿Consideras que la cantidad de reglas corresponde con las necesidades de la organización?**

- a) Excesivas b) Suficientes c) Las necesarias d) Insuficientes

4. **¿Estás al tanto de la posición que ocupas dentro del organigrama de la organización?**

- a) La conozco b) Más o menos la conozco c) No la conozco d) No me interesa

5. **¿Qué tanto conoces tus derechos laborales?**

- a) Lo conozco a la perfección b) Lo conozco c) Lo conozco poco d) Lo desconozco

6. **¿Consideras que la organización cumple satisfactoriamente los derechos laborales?**

- a) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo

7. **¿Consideras que las responsabilidades que tienes asignadas, corresponden a tu puesto dentro de la organización?**

- a) Sí, me siento muy bien con las responsabilidades que tengo asignadas
b) Creo que tengo más responsabilidades que las que debería de tener
c) Tal vez podría tener menos responsabilidades, pero no me quejo
d) Necesito más responsabilidades, me siento inútil dentro de la organización

8. **¿Qué tan frecuente se te asignan responsabilidades extras a tu trabajo?**

a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

9. ¿Consultas con tu superior las decisiones que tomas dentro de la organización?

a) Consulto todas las decisiones b) Consulto casi todas las decisiones
c) Consulto las decisiones que creo necesarias d) Nunca consulto las decisiones que tomo

10. ¿Cumples en tiempo y forma con las tareas que se te asignan dentro de la organización?

a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

11. ¿Consideras que las responsabilidades entre tus compañeros de trabajo y tú, se reparten equitativamente?

a) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo

12. ¿Te parece justa la forma en que tu jefe reparte las labores para ti y para tus compañeros?

a) Sí, es muy justa b) Asigna tareas a todos menos a mí c) Me asigna tareas a mí, y no a los demás
d) No asigna tareas particulares

13. ¿El sistema de recompensas beneficia a tu autoestima como empleado y como persona?

a) Sí, me beneficia totalmente b) Me beneficia parcialmente c) No encuentro beneficio en estos sentidos d) No sirve de nada

14. ¿Consideras que son equitativas las recompensas para todos los trabajadores, incluyéndote?

a) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo

15. Los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, reconocimientos. etc.) te parecen:

a) Excelentes b) Me hacen sentir importante dentro de la organización c) Me hacen sentir un buen trabajador d) Me dan igual e) No me parecen, provocan envidias

16. ¿El reconocimiento en la organización es un factor importante?

a) Siempre, a la organización le interesa este factor b) Algunas veces muestra interés en este factor
c) Casi nunca, le preocupan otros ámbitos d) Nunca, la organización no busca reconocer a sus trabajadores

17. ¿Qué recompensas consideras más importantes?

a) Monetaria b) Reconocimiento laboral c) Las dos anteriores d) Me dan igual cualquiera de las dos
e) Ninguna me parece importante

18. ¿Si a ti te dieran la oportunidad de proponer algún tipo de incentivo, gratificación o bono, te gustaría plantear un proyecto en pro del sistema de recompensación?

a) Sí, me encantaría proponer b) Sería una buena forma de expresar mis propuestas c) Considero que ya no se necesitan más propuestas en este sentido
d) Me da igual proponer e) No tengo ninguna propuesta

19. Supongamos que el jefe de tu departamento no se presenta a laborar, tú:

- a) Sabes lo que tienes que hacer y lo haces, aunque tu jefe no esté.
 - b) Sabes lo que tienes que hacer pero no lo haces, al fin que el jefe no está.
 - c) Tienes algunas dudas de lo que tienes que hacer y acudes a algún supervisor para poder hacer tu labor del día.
 - d) Tienes una ligera duda de lo que tienes que hacer pero no preguntas a nadie y sólo haces lo que sabes.
 - e) No tienes la menor idea de lo que tienes que hacer por lo que no haces nada
- 20. Cuando la organización te encomienda un trabajo especial, ¿cómo recibes esta labor?**
- a) Me hace sentir importante y además me gustan los nuevos retos
 - b) Me da gusto
 - c) Me es indiferente, es una labor más del trabajo
 - d) Me aterra la idea de quedar mal
 - e) No me gusta estresarme con nuevos retos.
- 21. Si cambiara la mecánica de trabajo en tu área ¿crees poder adaptarte al nuevo modelo?**
- a) Por supuesto que sí
 - b) Sí
 - c) Tal vez
 - d) No sé
 - e) Definitivamente no.
- 22. Cuando falla alguna de tus herramientas de trabajo tú:**
- a) Acudes a un encargado para que la arregle de inmediato y seguir trabajando.
 - b) Tratas de arreglarla y en caso de no poder acudes a alguien experto.
 - c) Esperas a que tu jefe acuda a verificar qué sucede.
 - d) Dejas de trabajar sin decirle a nadie.
 - e) Otra. Especifique _____
- 23. ¿Crees disponer de la suficiente capacidad e iniciativa para realizar tus labores?**
- a) La suficiente
 - b) Sí la tengo
 - c) Sí, pero no mucha
 - d) Me falta más
 - e) No la tengo.
- 24. ¿Prefieres que determinen la manera en la que debes de realizar tus actividades o tomar tus propias riendas?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 25. Consideras que el ambiente laboral en el que te desenvuelves dentro de la organización es:**
- a) Caluroso, nadie se puede quejar
 - b) La mayor parte del tiempo, bueno
 - c) Generalmente satisfactorio
 - d) Ocasionalmente desagradable
 - e) Desagradable
- 26. Cuando se presenta alguna problemática interna, ¿tus compañeros muestran disposición para tratar de resolverla?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 27. ¿Consideras que tu superior saber dar las órdenes de manera amable y respetuosa?**
- a) Sí, siempre ha mostrado una actitud de respeto
 - b) Casi siempre, nadie es perfecto
 - c) Sólo cuando no ha tenido un mal día
 - d) No recuerdo haber tenido nunca un trato amable de su parte
- 28. Pensando en el lugar donde trabajas, dirías que la relación con tu jefe directo es:**
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Pésimo
- 29. Consideras que la participación de tus compañeros en eventos -fuera del área laboral- organizados por la misma empresa es:**
- a) Excelente, siempre hay disposición
 - b) Buena
 - c) Regular, no todos participan
 - d) Mala, nadie muestra disposición

- 30. En comparación con otras organizaciones, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?**
a) Nuestra organización es la mejor de todas b) Nuestra organización es mejor que muchas otras
c) Tan bien como lo harían otras organizaciones d) Algunas organizaciones son mejores que la nuestra
e) Decididamente nuestra organización no es la mejor
- 31. ¿Cuando existen problemas que competen a la organización, tu superior muestra disposición para atender a cualquiera de sus inquietudes?**
a) Todo el tiempo, es muy atento b) La mayoría de las veces c) Casi nunca d) Nunca
- 32. ¿Consideras que la organización fomenta una actitud de compañerismo entre los empleados y las diferentes áreas administrativas?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 33. ¿Consideras importante implementar el trabajo en equipo?**
a) Es necesario para cumplir con los objetivos b) No le doy interés al trabajo en equipo c) Puedo hacer las cosas solo d) No es necesario
- 34. ¿Mi jefe inmediato favorece el trabajo en equipo?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 35. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 36. ¿Con que frecuencia se trabaja en equipo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 37. ¿Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 38. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye aspectos positivos como negativos?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 39. ¿El jefe te ayuda a resolver problemas con tus compañeros?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 40. ¿La organización dónde laboras, realiza capacitaciones periódicas?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 41. ¿Cómo describes la comunicación en tu área de trabajo?**
a) Fluida, nos podemos comunicar eficazmente b) Poco fluida, sólo para cuestiones laborales y de reunión c) Trabada, sólo para dar información d) No existe, es un caos mi área de trabajo
- 42. ¿Cómo consideras tu horario de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 43. ¿Tus horarios de descanso son respetados?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

- 44. ¿Cómo podrías describir la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 45. ¿Realizas alguna actividad extra laboral con tus compañeros de trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 46. ¿Has tenido algún conflicto con un compañero de trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 47. Cuando tienes una diferencia profesional con algún compañero de trabajo ¿Cómo la resuelven?**
a) Platicamos nuestras diferencias b) Llegamos a un acuerdo c) Dejamos que se solucione solo
d) Regularmente no encontramos solución
- 48. ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas de la facultad?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 49. En tu percepción ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 50. ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 51. Tus compañeros de área son:**
a) Muy amables b) Amistosos c) Indiferentes d) Apáticos
- 52. ¿Conoces la misión, visión y valores de la organización?**
a) Si, las conozco perfectamente b) Las conozco, pero no me acuerdo c) Las conozco pero no me interesa d) No las conozco
- 53. ¿Qué tan identificado te sientes con los valores de la organización?**
a) Muy identificado b) Poco identificado c) Nada identificado d) No conozco los valores
b)
- 54. ¿Qué tan a menudo comentas con personas externas acerca de tu trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 55. ¿Te sientes parte del equipo de trabajo con el que laboras?**
a) Me siento muy conforme b) No con todos me siento bien c) Me siento inconforme d) Me da lo mismo

Gracias por el tiempo dedicado a este cuestionario, la información recaudada será de gran utilidad para mejoras de la organización.

5.7 PROCEDIMIENTO

La investigación se dividió en dos procesos, el primero es un sondeo a través de una prueba piloto (léase en anexos) que busca identificar situación que se vive en cuestión de comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. El segundo proceso implica la aplicación de la prueba de clima laboral al personal docente y al personal administrativo que labora dentro de la misma aunando a ella otras variables que se relacionan directamente con la comunicación.

Para el desarrollo de ambos procesos se utilizaron los siguientes puntos propuestos por Kriegger (2001):

1. Seleccionar las unidades de análisis de la investigación
2. Seleccionar la muestra
3. Recolección de datos
4. Análisis de datos
5. Presentación de resultados

5.8 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos se recabaron de manera personal con lápiz y papel, posteriormente se transcribieron a la base de datos, la periodicidad de esta encuesta será unitaria, ya que se realizará de manera única y responde generalmente a un problema en específico.

La encuesta que se aplicó en esta investigación fue de tipo encuestas de difusión pública: Son realizadas para fines académicos. Sus resultados son financiados con fondos públicos y se difunden a través de los medios públicos.

Con ello se cuenta con diferentes perspectivas e impresiones de nuestra muestra, realizar un análisis objetivo, para obtener los mejores resultados.

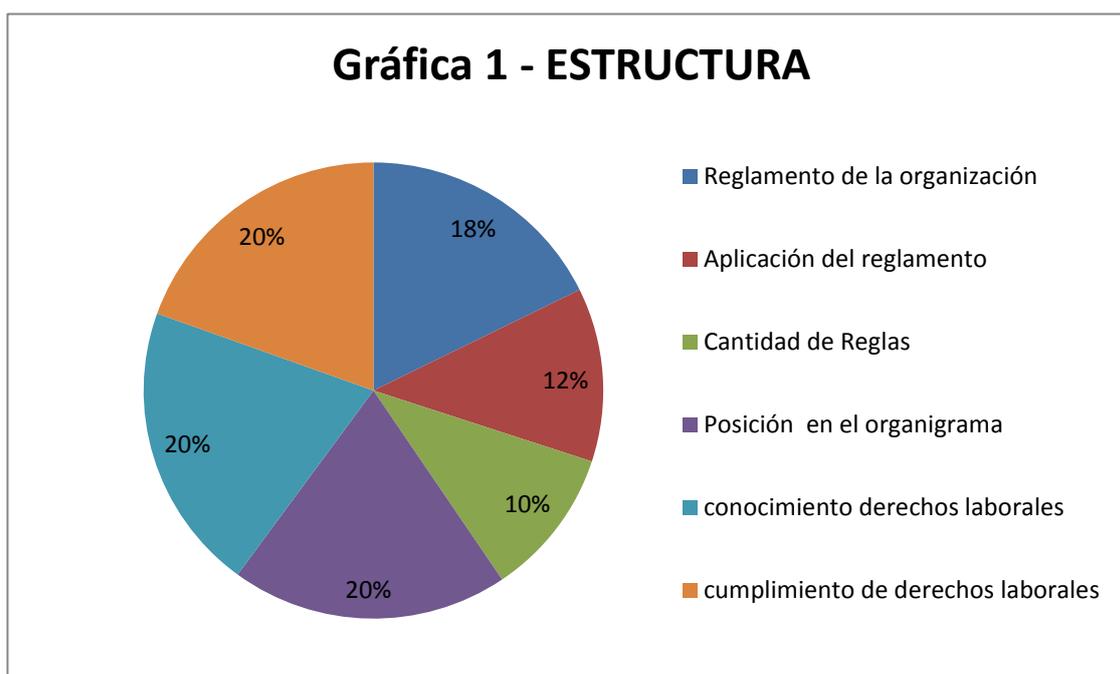
A pesar de que la encuesta tuvo varios tipos de unidades a estudiar, la que se tomó en cuenta en esta investigación será la de organizaciones; en este tipo de encuesta, aunque la unidad de análisis es la organización, se seleccionó un informante calificado que represento el interés y el punto de vista de la entidad.

6. INTERPRETACION GENERAL

Después del vaciado de datos y la interpretación de las gráficas (ver en anexos) de manera general se llegaron a los siguientes resultados lo cuales están divididos en las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer.

Cabe destacar que las siguientes graficas están integradas con cada una de las preguntas que corresponden las secciones de las nueve dimensiones, los porcentajes incluidos en mencionadas graficas son los que presentan mayor tendencia dentro de cada una, esto para tener una visión general que la situación que se vive dentro de la Facultad respecto las dimensiones propuestas.

6.1.1 ESTRUCTURA

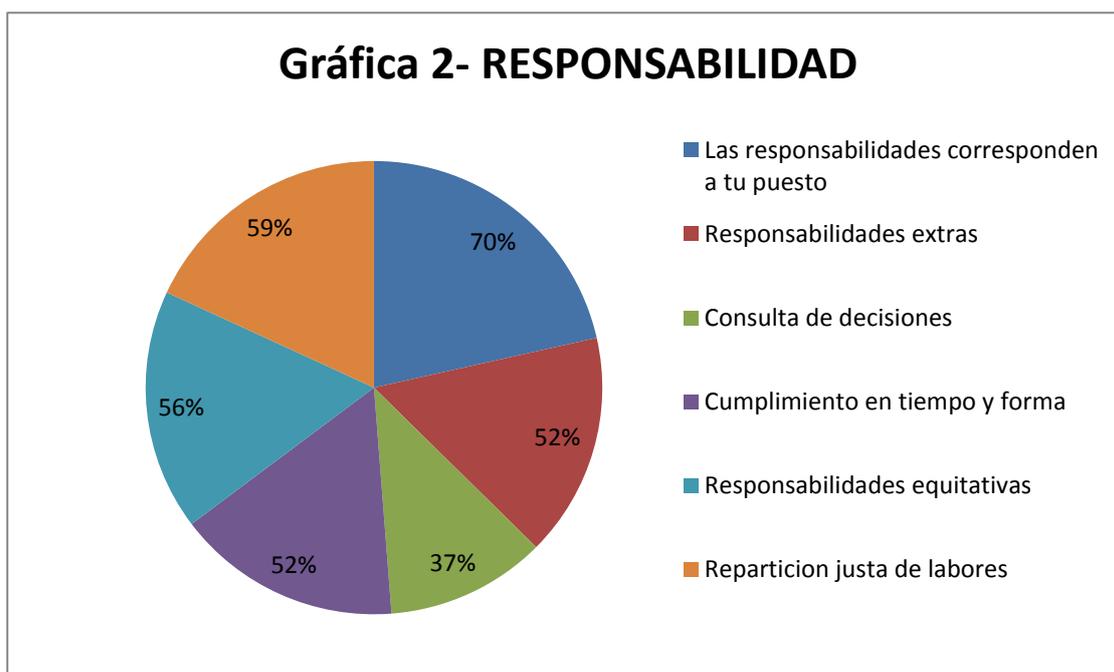


La primera dimensión que se manejó dentro de nuestra herramienta de evaluación fue la estructura la cual menciona Litwin y Stringer. Dentro de las organizaciones es importante manejar un reglamento de trabajo en el cual se estipulen las normas que deben ser cumplidas de la facultad, para que pueda ser aplicable dicho reglamento es preciso conocer en qué consiste, dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales hay conocimiento de las reglas que

existen representado por un 59% del personal sin embargo es muy variada su aplicación, ya que solo está el conocimiento de las mismas en sí, pero no pueden trascender ya que no es homogéneo el conocimiento de las reglas.

Por otro lado está el cumplimiento de los derechos del trabajador, estos son conocidos y respetados en la facultad son percibidos así con una representación de muy bueno y bueno con el 41% y 31% respectivamente sin embargo, aunque los porcentajes son mayores hacia un aspecto positivo existe una parte que aun los desconoce lo que puede traer malos entendidos en alguna situación laboral que se presente.

6.1.2 RESPONSABILIDAD

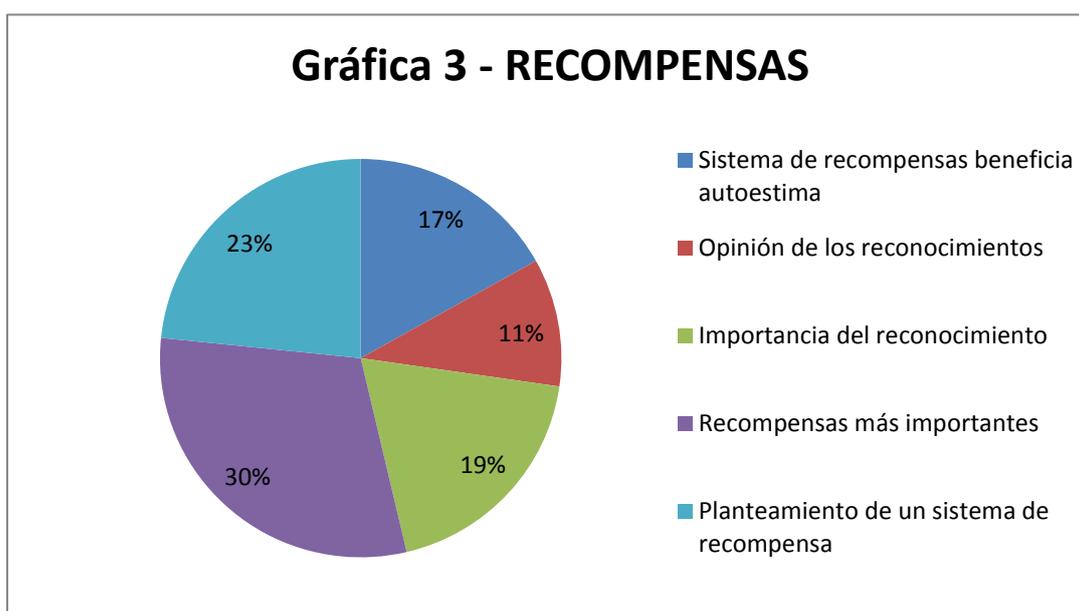


La responsabilidad se entiende como la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y es la segunda dimensión que se maneja en la cual se observa que dentro de la facultad el personal ubica su trabajo y sabe cuáles son las responsabilidades que le corresponden sin embargo no todos toman una decisión autónoma de su trabajo ya que la mayoría representada por un 63% de los trabajadores consulta con su jefe casi todas o todas las decisiones. Así mismo el personal en una mayoría que consta del 69%

considera que se le asignan responsabilidades extras las cuales ocasionan que por lo general no cumplen en tiempo y forma con sus labores.

Es importante resaltar que la percepción que se tienen en cuanto a la repartición de responsabilidades es equitativa en su mayoría se piensa que son repartidas por igual, sin embargo existe un porcentaje menor que considera lo contrario.

6.1.3 RECOMPENSA

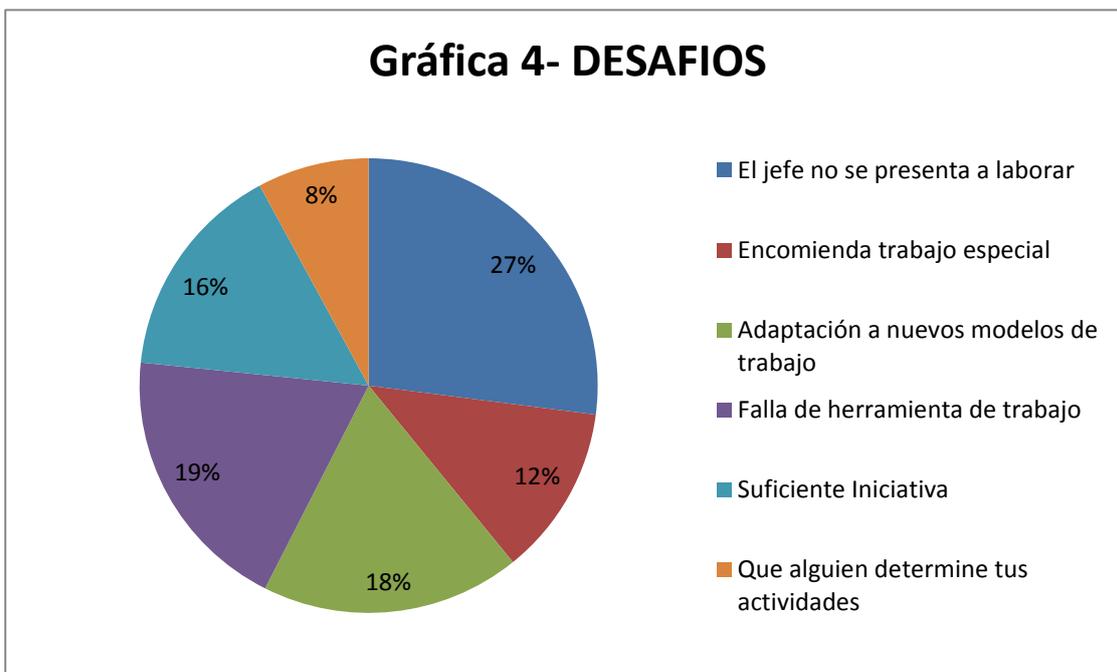


El sistema de recompensas además de ser un aliciente para beneficios de la organización también motiva de manera personal e influye en el autoestima de quienes son participes de este sistema, dentro de la facultad de Ciencias Políticas y Sociales aproximadamente la mitad de la población encuestada considera que solo se ven beneficiados parcialmente, así mismo consideran que no siempre es equitativo, en este aspecto podría variar dependiendo el nivel jerárquico al que pertenecen sin embargo independientemente de eso debería existir un balance para no crear percepción de favoritismos.

Por otro lado la percepción que se tiene de las recompensas es neutral, mientras que algunos consideran que son importantes otros mencionan que les

da lo mismo. . Y de las recompensas que serían valiosas para los empleados se menciona por un lado la monetaria y por el otro el reconocimiento laboral.

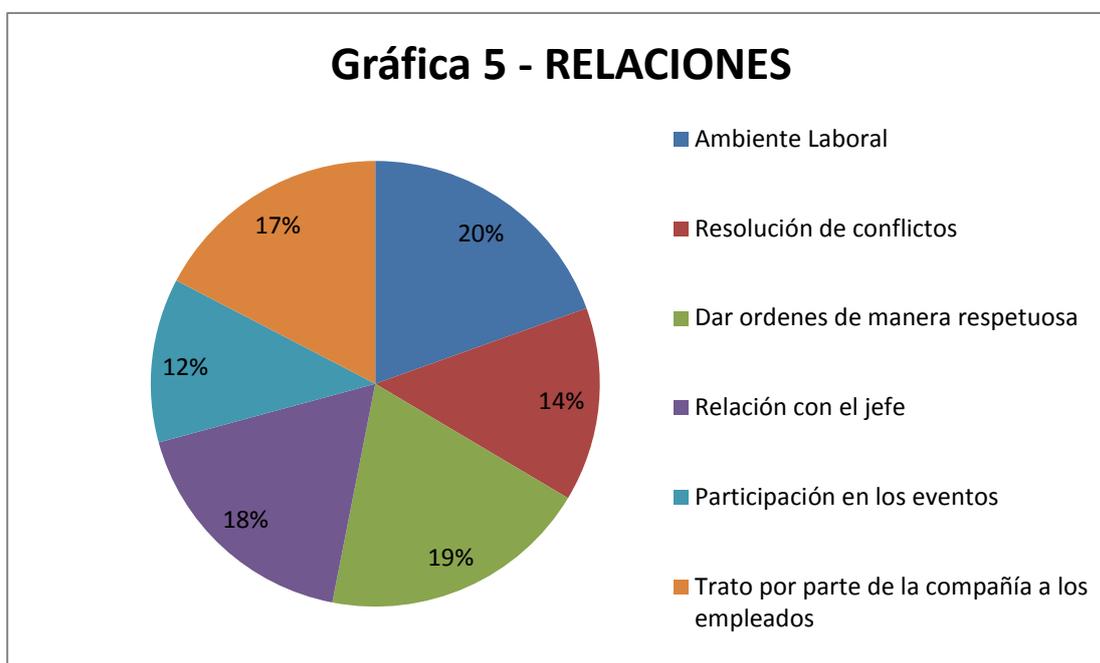
6.1.4 DESAFÍOS



La cuestión de desafío corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

Esta variable dentro de la facultad es un elemento positivo ya que en su mayoría los empleados son autónomos para resolver situaciones sin el apoyo del jefe y a su vez se presentan positivos ante los diferentes retos que se les encomiendan, este punto les recuerda la importancia de su trabajo, lo que a su vez resulta tener un buen impacto en cuanto a su independencia laboral.

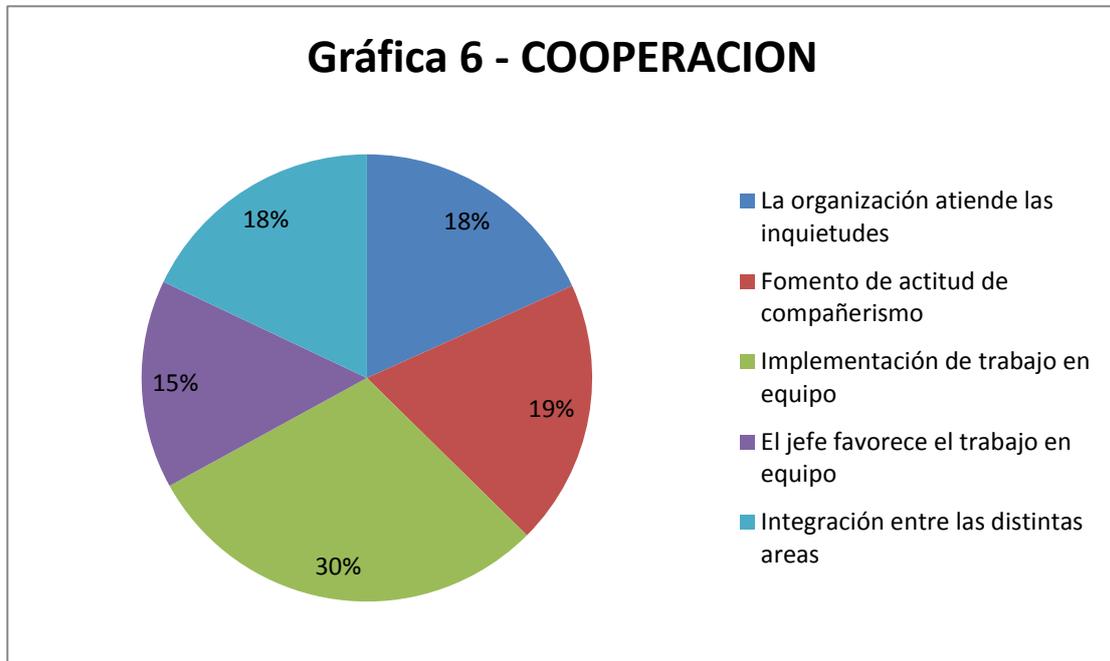
6.1.5 RELACIONES



Las relaciones que se dan dentro de la organización son fundamentales, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales la relación que existe entre compañeros y por lo tanto el ambiente que se genera es bueno en la mayor parte del tiempo, basado en la cordialidad y se limita a las relaciones profesionales. Se observa que solo unos cuantos compañeros tienen una relación más allá de lo profesional y de la facultad, en algunas ocasiones que propicia este tipo de encuentros, pero no son de manera usual. Como la relación en ocasiones se limita a lo formal en un porcentaje considerable no se participa en los eventos externos, lo que limita la convivencia y relación que se da entre los compañeros laborales.

6.1.6 COOPERACIÓN



En esta dimensión se pretende conocer como se da la cooperación entre los compañeros de la organización pues es un rubro importante que determina la forma en la que se desempeña la relación entre los compañeros al realizar sus actividades laborales.

Los miembros de la facultad tienen claro la importancia de trabajar en equipo pues se observa claramente que entienden la necesidad del mismo sin embargo no siempre resulta de la mejor manera ya que se observa que no se fomenta dentro de la organización lo que repercute en una debida integración para cumplir con objetivos comunes y esto a su vez impacta de manera importante en la integración de las diferentes áreas laborales para un buen desempeño.

6.1.7 COMUNICACIÓN

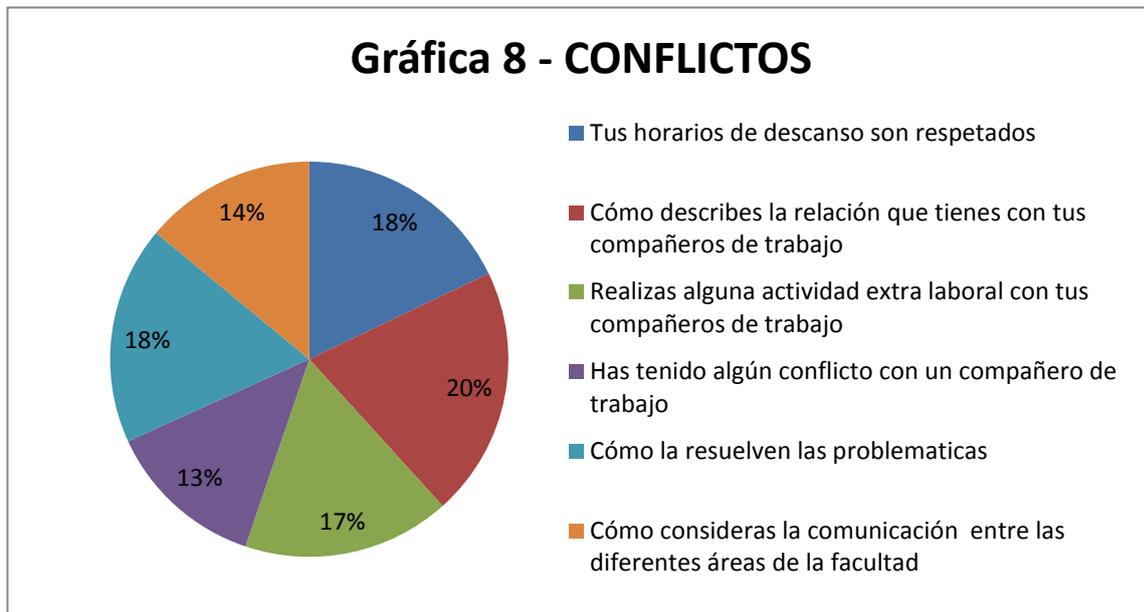


La comunicación dentro de este proyecto de investigación es una dimensión determinante ya que es a partir de esta que las demás pueden fluir de manera adecuada, dando pie a que se complementen unas con otras y lograr un clima organizacional adecuado para el buen desempeño de la organización.

Dentro de la facultad se puede interpretar que la comunicación se desarrolla de una manera fluida, que existe orientación y retroalimentación, aunque un sector de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, a su vez existe una parte que no lo está, tal vez por casos aislados que no han sido resueltos y que por lo tanto han fracturado esta relación de comunicación.

En resumen la comunicación se da de manera fluida lo cual no significa que sea eficiente, pues es evidente que los aspectos positivos de la misma están presentes pero es evidente que los niveles de percepción son mínimos, evidenciando así que la comunicación no es eficiente.

6.1.8 CONFLICTOS



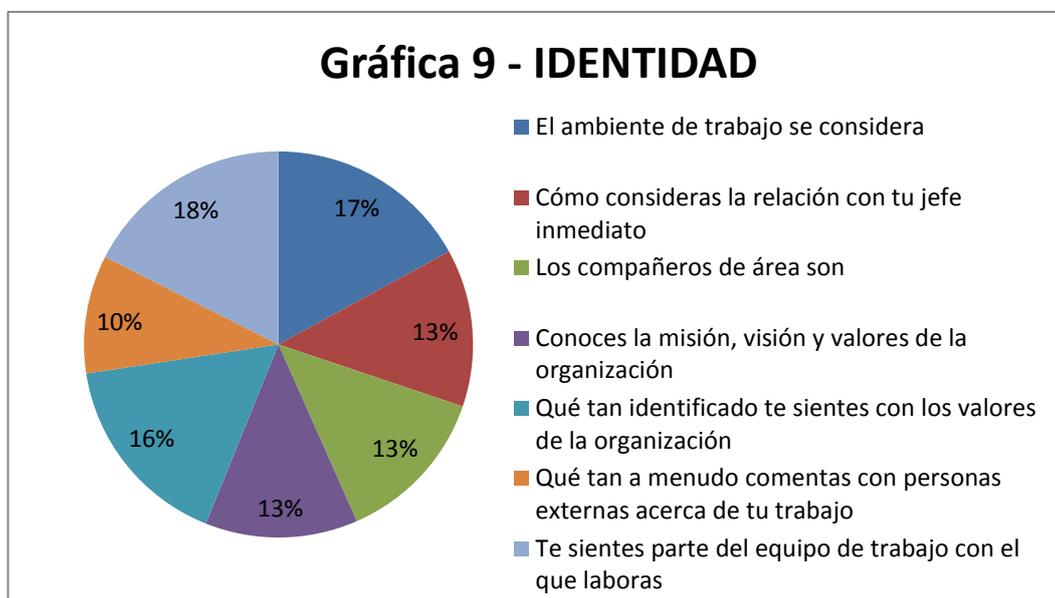
Las relaciones son una dimensión que determina la funcionalidad del área de labores así como el trabajo mismo y la forma que se da entre los compañeros de trabajo en general es muy buena, sin embargo como en toda organización existe alguna parte que tiene conflictos con los demás.

Las buenas relaciones propician que la resolución de conflictos se desenvuelva de manera adecuada, así como lo es la integración con tu equipo de trabajo sea de manera interna o externa, de esta forma te permite crear un vínculo más estrecho y un canal más flexible para la comunicación. Por lo general los conflictos dentro de la facultad son pocos, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se generen los conflictos.

Es importante mencionar que cuando existe un conflicto por lo general los empleados se prestan para poder resolverlo sin embargo existe una parte de la población a la que no le interesa la forma en que se solucionen. Y Por lo general la comunicación entre las áreas esta dividida lo que nos marca que existen grupos donde la resolución de conflictos a través de la comunicación se

da de manera efectiva, sin embargo no termina por ser una situación homogénea.

6.1.9 IDENTIDAD



La identidad se entiende como el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, este sentimiento también se da por compartir los objetivos personales con los de la organización, dentro de la facultad el ambiente de trabajo es bueno, es un punto positivo ya que la mayoría se siente satisfecho con lo que hace lo que crea un buen ambiente aunque un pequeño porcentaje no lo perciba de la misma manera.

La misión visión y valores son parte importante para la formación de la identidad, como resultados se obtuvo que el personal los conoce pero no se acuerda cuales son, lo que significa que no hay una aplicación de los mismos y que por lo tanto no se trabaja bajo estos estándares, existe una contradicción ya que el personal menciona sentirse muy identificado con algo que no conoce a profundidad. También es indispensable mencionar que la mayoría se siente parte del equipo con el que labora y esto es porque las relaciones que se han formado dentro de la facultad se han dado de manera aislada, si por parte del

personal que trabaja pero no como una estrategia a seguir que pueda impactar a todos en general.

6.3 INTERPRETACIÓN PARTICULAR

6.3.1 DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA

La base de una organización es su estructura, es decir el cómo se encuentra conformada, su misión, su visión, las reglas, la historia entre otras; por esta razón es importante que estos aspectos que dan pie a la conformación sólida de la organización en la manera de interactuar y desarrollarse de los empleados, siempre los tengan presentes.

En la forma de comunicar intervienen varios factores, en este caso es importante dimensionar que tanto tiene presente la información básica el personal respecto a la estructura de la organización en la que labora y verificar ciertas cuestiones que al derivarse en acciones se ven directamente relacionadas con la forma, con el medio y con la intención de comunicar; así como a su vez con la interpretación y entendimiento de quien recibe dicha información, en este caso los empleados.

En una apreciación general se percibe que la información final es confusa, manifiestan una clara comunicación sesgada, lo que resulta incongruente al hacer juicios de valor respecto a la aplicación de normas que se relacionan con el conocimiento de la información básica, sin embargo al tener presentes ciertos aspectos la opinión se deriva de este conocimiento escaso.

Es evidente que el personal administrativo manifiesta un mejor manejo de la información en cuanto a reglas y funcionamiento de la organización, aunque en cuestiones como la misión y la visión no es muy clara la información, presentan una clara idea del organigrama y su ubicación en el, por el contrario el rol de los docentes es rotativo y esto

se ve plasmado en la escasa y turbia idea del organigrama de la organización, lo que deja en desventaja el funcionamiento, los compromisos y las funciones de los mismo al realizar sus actividades.

6.3.2 DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD

El sentido de responsabilidad va mas allá de enfocarse a las actividades que marca la definición de puestos, pues el desempeño diario laboral desencadena funciones, que si no son bien comunicadas, pueden manifestar variantes que afecten por un lado las labores individuales del personal así como a su vez esto repercuta en la sinergia de las funciones y cumplimiento de objetivos en común de la organización.

Aunque en general se percibe que el personal se encuentra conforme con sus actividades a realizar, es notorio que cierto sector piensa que las funciones que desempeña son excesivas y es un claro punto donde se manifiesta la falta de comunicación y delimitación de puestos así como de funciones, pues al no tener claras las mismas se cae en la interpretación asertiva o errónea del grado de responsabilidad de cada miembro al realizar las actividades.

Otra forma de apreciar el sentido de responsabilidad es medir el grado de toma de decisiones y en este caso se percibe que si bien el personal conoce lo que tiene que hacer, es constante el que tengan que consultar a sus superiores para tomar una decisión; observando este factor se aprecia que la comunicación esta obstruida pues no existe una clara visión de delimitación de funciones y delegación de responsabilidades, de tal manera que exista el sentido de responsabilidad al tomar una decisión.

En una visión general es evidente que en el rubro de delimitación de puesto (funciones), la comunicación es mala, pues afecta la toma de decisiones y el sentido de responsabilidad, lo que deriva en una percepción negativa de la asignación de tareas y por consecuencia se ve afectado el nivel de compromiso de los trabajadores dentro de la organización.

6.3.3 DIMENSION DE RECOMPENSA

El sistema de recompensas se instaure dentro de una organización con la finalidad de incentivar al personal principalmente en dos cuestiones, la primera para reconocer un buen desempeño o el logro de un objetivo dentro de sus labores, en segunda instancia para lograr una motivación constante en el cumplimiento de sus actividades laborales diarias.

En una visión general el personal encuentra a bien que se les reconozca por un buen desempeño en su trabajo sin embargo se observa que la comunicación es deficiente pues un porcentaje considerable no está percibiendo este rubro como una buena acción de parte de la organización y esto resulta evidente al confirmarse la opinión del personal en cuanto a la repartición de recompensas ya que un porcentaje considerable refiere que no es de esa forma.

El porcentaje del personal que difiere en cuanto a que los reconocimientos son positivos, confirma que la organización no muestra interés por propiciar el uso constante de reconocimientos lo que propicia que no se perciba un accionar constante por parte de la organización lo que deriva también en la percepción de favoritismos.

Es importante reconocer que se manifiesta una iniciativa por parte del personal para proponer otras formas de incentivar al personal, aunque los empleados manifiestan en una mayoría encontrar a bien el reconocimiento laboral y el monetario es evidente que se puede incentivar al personal a participar en propuestas de nuevos reconocimientos laborales.

6.3.4 DIMENSIÓN DE DESAFÍO

El desafío dentro del desempeño laboral, se manifiesta básicamente en la capacidad de resolver problemáticas, así como también la iniciativa para proponer alternativas que faciliten el cumplimiento exitoso de las metas, otra forma de desafío es la disponibilidad del personal a los cambios, los cuales pueden ser comunes y constantes o de lo contrario presentarse

ocasionalmente, sin embargo representa un reto para los mismos manifestar disposición para adaptarse a lo nuevo.

En este rubro el personal en lo general para realizar su trabajo no depende de que su superior se encuentre en la organización, aunque la comunicación se observa confusa puesto que se percibe que el personal se divide al preferir contar con las indicaciones de su jefe o tomar iniciativa propia, lo que limita evidentemente mantener un buen funcionamiento en caso de presentar una incidencia.

Por otro lado se observa que los empleados consideran importante que se les reconozca por una buena labor, además de que se sienten capaces de actuar favorablemente ante un desafío por lo que se puede concluir que la comunicación enfocada a la motivación está mal enfocada y turbia.

El personal se encuentra confundido al enfrentarse al cuestionamiento de tomar sus propias decisiones o recibir indicaciones precisas, por lo que resulta evidente que la comunicación es mala pues los empleados no tienen claro cuando pueden tomar el desafío bajo sus propios parámetros o cuando pueden acudir a sus superiores para solicitar instrucciones y esta indecisión desencadena en mala comunicación para con otros departamentos principalmente de quienes reciben ayuda en cuanto a herramientas de trabajo lo que posteriormente deriva en un mal desempeño.

6.3.5 DIMENSIÓN DE RELACIONES

Una de las dimensiones más importantes es la de relaciones puesto que es una parte fundamental del desempeño de los trabajadores, se da en base a la convivencia diaria y como se desarrollan los comportamientos entre los compañeros, su importancia se debe a que dependiendo de la forma en la que se desarrollen las relaciones dentro de la organización impactara en resultado de los objetivos de la misma.

En general se percibe que los empleados califican como regular el ambiente laboral en el que se desenvuelven, por lo que se percibe un clima

áspero, que presenta discrepancias ocasionales que hacen que se manifiestan en diferencias entre compañeros, las cuales impactan negativamente en la convivencia diaria y se percibe poca disposición por parte de los empleados para resolver los conflictos que se presentan.

Por otro lado los trabajadores del área docente resaltan que la relación con su jefe directo es positiva, lo que no garantiza una buena comunicación, sin embargo se aprecia en el sector administrativo existe un sentimiento de favoritismo hacia ciertos trabajadores, lo que afecta directamente las relaciones laborales, lo que en consecuencia desencadena en una mala comunicación y a su vez en los resultados.

En resumen el ambiente se encuentra dividido, existen trabajadores se aprecian entre ellos y un claro sector que presentan diferencias que no resuelven con facilidad, las relaciones entre superiores se ven afectadas en el área administrativa no así en el área docente sin embargo se aprecian evidentes deficiencias en la comunicación.

6.3.6 DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN

Uno de los aspectos de vital importancia para la integración de los equipos de trabajo es la cooperación y por consiguiente la disposición tanto del personal como de los líderes a realizarlos, pues es un rubro que permite alcanzar los resultados planteados por la organización.

En una apreciación global se observo que los empleados tienen claro que la organización tiende a manifestar actividades que incentivan la integración y el compañerismo dentro de la facultad, aunque cierto sector no lo aprecia de tal forma lo que representa un riesgo ante el trabajo en conjunto, que evidentemente impacta la comunicación.

Por otro lado general se puede visualizar que los líderes del área docente presentan una clara iniciativa para promover entre los compañeros la cooperación y la integración así como una evidente disposición a escuchar las

diferentes propuestas para realizar las labores así como diferencias que se presentan entre los empleados.

Aunque los docentes consideran de vital importancia el trabajo en equipo, con frecuencia es algo que no practican lo significa una contradicción en practica que presenta una comunicación obstruida y turbia, pues aunque reconozcan la importancia de la integración y la cooperación entre compañeros para lograr fines comunes que favorezcan a la organización es algo que practican ocasionalmente.

En cuanto al área administrativa el personal tiene una apreciación de que sus líderes manifiestan tener una buena actitud y ocasionalmente incentiva la cooperación entre compañeros en una manera general, sin embargo presenta poca disposición a escuchar los conflictos que presenta los trabajadores.

El trabajo en equipo es algo que se considera importante en el área administrativa, aunque la práctica del mismo es algo que no se tiene claro y se encuentra dividido por lo que es evidente que en este aspecto la comunicación descendente-ascendente es buena aunque presenta algunas deficiencias, por lo contrario la comunicación horizontal es totalmente confusa y presenta problemáticas que afectan el ambiente laboral.

6.3.7 DIMENSION DE COMUNICACIÓN

Los estándares son reglas que implementa una organización con la finalidad de ofrecer o brindar un buen servicio o producto, principalmente que sea de calidad, dentro de estos existen varios rubros que permiten medir los niveles en los que se encuentra la organización y plantear una mejora continua lo que permita hacer que el nivel de calidad se eleve hasta lograr metas que se plantea la misma organización.

Para implementar un buen nivel dentro de las funciones de los empleados, se debe considerar al líder pues este es quien los guía y asesora en la realización diaria de las actividades que forman parte del desempeño

laboral, dentro de la organización se pudo observar que el personal considera contar con buenos líderes, pues son personas preocupadas por brindar una asesoría cuando se necesita, lo que se complementa con una retroalimentación a sus actividades, lo que perciben como bueno pues reconocen que se les orienta de manera positiva en los errores así como les reconocen los aciertos en las labores.

Si bien se puede observar un buen coach en los aspectos laborales, es evidente que a los líderes muestran una falta de tacto en cuanto al trato de problemas personales entre los empleados pues estos perciben que el líder se mantiene al margen en cuanto a este tema se refiere, lo cual afecta la comunicación entre compañeros y a su vez entre departamentos, por lo que a pesar de que se incentive a buenos resultados estos no serán notorios si no se fomenta la comunicación y trabajo en equipo.

Se percibe una preocupación por parte de la organización en mantener una capacitación continua entre el personal de la facultad, sin embargo se pudo observar que no existe un plan de carrera por lo que las capacitaciones no están enfocadas en desarrollar habilidades entre el personal que permitan realizar un mejor desempeño y a su vez planear su desarrollo personal dentro de la organización.

6.3.8 DIMENSIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos, si bien son un factor no deseado dentro de la organización es un proceso el cual se presenta por diferencias en el trabajo, de personalidades, ideales u objetivos que son evidentes y se manifiestan dentro de una convivencia diaria. Claramente se puede medir el ambiente laboral, cuestionando al personal sobre las mismas diferencias que presentan entre los compañeros que conforman en este caso la facultad.

En general se puede concluir que las cuestiones administrativas se respetan en su mayoría pues los empleados no tienen que labrar tiempo extra debido a su trabajo y aunque manifiestan hacerlo ocasionalmente no es un factor que perjudique al ambiente.

Otro rubro de medir los conflictos es saber la convivencia que mantiene el personal fuera y dentro de la organización, percibiendo que dentro de la misma se mantiene una buena relación entre compañeros y es muy mínimo el porcentaje que percibe lo contrario sin embargo en el sector administrativo se presenta un riesgo latente de mal ambiente entre ciertas personal. Por otro lado el personal se encuentra muy dividido en cuanto a convivencia fuera de la organización y la misma se da ocasionalmente siendo reducida al área laboral y en horarios marcados por la organización.

Las diferencias son algo común dentro del ámbito laboral, sin embargo en el ámbito en el que se presentan mas diferencias es en el personal administrativo, siendo el docente quienes tienen menos diferencias, lo que es destacable es que en general procuran arreglar dichos roces llegando a un acuerdo para ambas partes lo que favorece evidentemente a la comunicación por un lado así como a su vez al clima laboral.

Aunque la mayoría del personal coincide en que existe en general un buen ambiente laboral, es evidente que un porcentaje significativo de ambos rubros considera que no se desarrolla un buen clima dentro de la organización, lo que se complementa con su percepción de la comunicación entre áreas, pues es evidente que el administrativo tiene más contacto con las mismas por lo que manifiesta en este rubro gozar de buena comunicación, lo que es diferente en el rubro docente.

6.3.9 DIMENSIÓN DE IDENTIDAD

Dentro de una organización, la identidad nos permite medir el nivel de compromiso que existe por parte de los trabajadores, en general en el caso de la facultad se puede observar que los empleados del área docente mantienen una buena relación con su jefe inmediato a diferencia de este en el área del personal administrativo se presenta una tendencia negativa, pues se halla una percepción por parte de los trabajadores de que su jefe inmediato hace diferencias en cuanto al trato entre sus empleados.

Conocer la información básica de la organización es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, pues marca el curso del comportamiento institucional por parte de los trabajadores, en general los empleados manifiestan en una mayoría conocer dicha información pero no tenerla presente, siendo así un aspecto negativo con la identificación con los ideales y valores con la misma, concluyendo que la comunicación institucional es deficiente.

Una parte importante dentro del funcionamiento de la organización son los valores de la organización, pues es una parte importante de la misma pues indica cuales son los puntos por los que se rige y es de vital importancia que el personal se sienta identificado con los mismo pues es un indicativo de congruencia al actuar laboral de los mismos.

Como parte de un desempeño laboral se constituyen los equipos o áreas de trabajo, en este caso los empleados manifiestan estar conformes con sus compañeros en al hacer laboral, sin embargo existe un riesgo evidente pues un sector considerable esta a disgusto con sus compañeros de área con lo que se puede propiciar un ambiente laboral negativos.

7. CONCLUSIONES:

El proyecto tuvo como objetivo analizar el clima laboral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro basado en las nueve dimensiones de Litwin y Stinger para determinar la forma en que la comunicación se presenta entre el personal.

Durante el proceso pudimos observar algunas situaciones que condicionaban la aplicación del clima como normalmente se implementaría en una organización privada, donde la estructura por lo general es más homogénea. Al ser una organización de carácter educativo, autónomo y público se pudo concluir que se requería tomar algunos aspectos en cuenta para poder entender la manera correcta en la se da el clima dentro de la misma.

Como conclusiones se logró obtener lo siguiente:

El **clima laboral** al interior de la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales**, se encuentra condicionado por dos formas de trabajo que requiere esta institución educativa: por un lado se encuentra el sector administrativo y por el otro el sector docente que aunque se desenvuelven bajo un mismo sistema pareciera ser que sus objetivos no van ligados a una meta, esto es debido a que no existe una estructura formal de comunicación que incluya ambos rubros con la finalidad de unificar esfuerzos que permitan una sinergia para el logro de un objetivo claro en común.

Con estas observaciones se puede concluir que el clima es bueno en sectores pero no es un clima unificado, en donde todos tengan la misma percepción, lo que limita al ambiente laboral a ser no incluyente ya que el mismo funcionamiento que mantiene actualmente la organización mas allá de integrar a su personal propicia que en este se formen grupos y se rija bajo las divisiones que se crean cotidianamente, por lo tanto las relaciones se encuentran limitadas y consecuentemente fracturadas, esto sin mencionar que existe un claro conflicto de intereses por el sistema político que maneja la facultad.

En cuanto a la **estructura** la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** se pudo concluir que aunque se cuenta con una estructura de trabajo

(reglamento) donde la mayoría del personal representada con un 59% sabe que existe no conocen su aplicación, lo que desencadena en conflictos de funcionalidad y comunicación.

Para que la aplicación de este aspecto sea funcional es indispensable que el personal conozca a profundidad la estructura de la facultad lo cual se lograra a partir de una buena difusión de la misma logrando que esta sea aceptada y propicie una buena comunicación en cuanto al rol y desempeño de cada en individuo y a su vez en conjunto

El nivel de **responsabilidad** dentro de la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** existe, porque es del conocimiento del personal dentro de las funciones que tiene que desempeñar y en base a eso las realiza, sin embargo se concluye que no son del todo entendidas en cuanto al grado de compromiso y las limitaciones o impacto de sus decisiones ya que no tienen claro que tan independientes o autónomos son al estar al frente de una determinada situación, en consecuencia la comunicación se ve afectada en cuanto a que el personal entienda los roles propios del puesto que desarrolla y en consecuencia es poco probable que acepte las consecuencias de sus decisiones.

En cuanto al nivel de recompensas se concluye que en la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** se reconoce que existe un sistema de **recompensas** sin embargo no está bien estructurado ya que por un lado no logra encaminar al personal a lograr una meta dentro de su desempeño laboral y por otro lado el reconocimiento laboral no es bien encaminado ya que la forma en la que se divide el funcionamiento de la organización impacta en un plan homogéneo de incentivos con lo que se ve afectada la comunicación ya que el personal no entiende el objetivo de los mismos generando poca aceptación a un aspecto positivo dentro de las actividades laborales.

Al interior de la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** los **desafíos** son comprendidos por parte de los empleados, esto a su vez logra que estos adquieran un nivel de independencia al realizar su trabajo y se observa como un aspecto positivo lo que logra que los trabajadores acepten estos retos como parte de un crecimiento laboral individual.

La manera en la que se desenvuelven los empleados entre ellos dentro de la organización crea las relaciones laborales, este rubro es de vital importancia para el funcionamiento de la misma ya que es un aspecto que propicia y se desarrolla un buen ambiente de trabajo entre todo el personal.

Las **relaciones** en la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** se concluye están divididas y dentro de esta segmentación son buenas sin embargo esta fractura entre los empleados limita la convivencia homogénea del mismo, lo que a su vez impacta en el desarrollo de una buena comunicación entre los trabajadores de todas las áreas afectando directamente el aspecto laboral y llegar más allá de los presentes en cuanto una buena comunicación de la información así como a su vez en el funcionamiento positivo de los diferentes sectores que conforman la organización.

La **cooperación** es un elemento vital en cuanto al funcionamiento de la organización puesto que es considerado como aquel sentimiento de ayuda y sentido de compañerismo que se desarrolla entre el personal dentro de las funciones laborales de la organización propiciando un buen ambiente laboral.

Dentro de la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** se concluye que el personal tiene clara la importancia de trabajar en equipo, sin embargo la división entre personal afecta que este sentimiento impacte positivamente, aunado a esto la organización no fomenta la integración entre los compañeros por lo que cuando el personal tiene que colaborar entre diferentes áreas la comunicación es afectada de una manera importante y llegar más allá de los presentes al transmitir información es un rubro que no abre los canales de cooperación y sesga la visión de los objetivos en común.

Sin duda la comunicación dentro de una organización es determinante en el desarrollo de la misma ya que a partir de ella los demás factores que intervienen en el funcionamiento de la institución derivan en una buena o mala interpretación de la información y por lo tanto en un buen o mal desempeño de los empleados grupal o individualmente.

En la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** se concluye que la **comunicación** es fluida pero no eficiente ya que a pesar de existir una

orientación y retroalimentación se percibe como buena de manera individual sin embargo existe una fractura en cuanto a la calidad de la información y el claridad de la misma, lo que impacta directamente en el desempeño de los trabajadores en conjunto, esto deja claro que la organización no cuenta con un plan integral de comunicación que permita mantener una eficiencia al momento de comunicar mas allá de los presentes.

Por otro lado en cuando al rubro de **conflictos** se observa que al interior de la facultad de **Ciencias Políticas y Sociales** que el personal entiende la importancia de mantener un ambiente de cordialidad entre los compañeros, sin embargo se percibe que resulta ser una acción que está condicionada por el compromiso laboral y que se limita a mantener un nivel de respeto para con quienes laboran dentro del mismo espacio, en este rubro es más evidente la poca integración entre el personal pues afecta directamente en la convivencia dentro y fuera de la organización, por lo tanto y en consecuencia a la comunicación entre ellos.

La identidad es el sentimiento de pertenencia que se genera en un empleado hacia la organización que se considera un rubro de vital importancia entre un equipo de trabajo, que incentiva la intención de compartir objetivos en común entre elementos de la organización.

El nivel de **identidad** que se refleja al interior de la **facultad de Ciencias Políticas y Sociales** es mínimo pues se percibe y concluye que la poca integración que existe dentro de la organización limita que se propicie una integración entre todas las áreas que conforman la facultad, esto es negativo pues no se crea un ambiente de armonía que permita al personal tener una percepción de coincidencia con los ideales, objetivos y metas del lugar donde labora. Esta falta de identidad afecta directamente en el funcionamiento de la organización por que los miembros de la misma reducen su desempeño y no se compromete con la organización, en este caso es claro que el plan integral de comunicación se encuentra completamente ausente y al no estar claro este rubro de la fluidez de información es poco probable por no decir que nulo que el personal acepte un compromiso y un sentimiento de lealtad para la facultad.

8. BIBLIOGRAFÍA:

ALLEN, F. Peeters (2000) SD

ÁLVAREZ, José (2007) en *“Comunicación Interna, la estrategia del éxito”*

BARTOLI, Annie (1992) *“Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”*. 1ª Edición. España. Editorial Paidós.

CASARES. Esther (2005) *“La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción”*

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Edit. Mc Graw Hill. México, D.F.

FERNANDEZ, Carlos (2001). *“La comunicación humana en el mundo contemporáneo”*. 2ª Edición. México. McGraw Hill.

CONTRERAS, F. et al (2009) *“Estudios de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo”*

COSTA. Joan (2006), en *“15 axiomas para los Dircom”*:

FERNÁNDEZ, A. Tabere (2004) *“Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay”*

FERNÁNDEZ, C. Carlos (2003) *“La comunicación en las empresas”*
México DF. Trillas

FERNÁNDEZ, C. Carlos (1991) *“La comunicación en las organizaciones”*
México DF. Trillas

FERNÁNDEZ, C. Carlos (2002) *“La comunicación en las organizaciones”*
Trillas. México DF.

HERNÁNDEZ, S. Roberto (2005) *“Metodología de la investigación”*
Castillo.

GALABIZ, R. Audelia (2004) *“Llantas y servicios Bonardel, una pequeña empresa en proceso de maduración”*.

GARCÍA, S. Mónica (2009) *“Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”*

GARZA, N. Verónica Soledad y ESCALANTE, G. Gretty Guadalupe (2008) *“Comunicación intercultural y cultura laboral en una maquiladora transnacional en Yucatán: un enfoque interdisciplinario”*

GONCALVES P. Alexis
<http://cadel2.uvmnet.edu/porta/ple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>

GONZÁLEZ, A. José de Jesús (2007) *“La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral”*

GONZÁLEZ, S. (2004) en *“Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la universidad de Occidente Unidad los Mochis”*

HABERMAS, Jürgen (1999) *“Teoría de la acción comunicativa, 1”*

KRIEGER, M. (2002) *“Sociología de las organizaciones”*. Buenos Aires, Argentina.

LÓPEZ, R. Heriberto (1998) *“La metodología de la encuesta”*, en Jesús Galindo Cáceres (coord.), *“Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación”*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Addison Es ley Longman; México.

MELLADO. Claudia (2005) *“Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial, un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo”*

MÉNDEZ, B. Flor Belinda (2005) *“La comunicación organizacional como gestora del conocimiento y la responsabilidad social”*

MENDOZA. Eva Cecilia (2005) en *"La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad"*

NIKLAS, Luhmann (1998) *"Complejidad y modernidad, De la unidad a la diferencia"*

PUYAL, E. (2001): en *"La comunicación interna y externa en la empresa"*

RINCÓN, M. Derlisiret y Romero María Gracia (2002) *"Tendencias organizacionales de las empresas"*

ROJAS. Odalis (2007) *"Clima laboral: el estado de ánimo de la organización"*.

RODRÍGUEZ, M. Darío y OPAZO, B. María (2009) *"Comunicaciones de la organización"* México DF. Alfaomega.

SÁNCHEZ, G. Salvador (2000) *"La visión estratégica del comunicador organizacional"*

SÁNCHEZ, G. Salvador (2005) *"El trabajo del comunicador organizacional"*

TUNAL Santiago G. Camarena Adame, María Elena; Potón Romero, Isidro (2007) *"Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional"*

VÁSQUEZ, Aguilar. Javier (2010) en *"Comunicación interna"*

VÁSQUEZ, M. Katia (2006) *"Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional"*

ZALPA. Genaro (2002) *"La cultura en las organizaciones empresariales"*

TESIS ((Rabeli y Ruiz Sandoval, 2000)

[.http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/)

9. ANEXOS:

PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó con la finalidad de tener un panorama general de la comunicación relacionada con las tres improbabilidades de la comunicación las cuales son:

- Que el otro entienda
- Llegar más allá de los presentes
- Que el otro acepte

El cuestionario aplicado en la facultad consta de 10 preguntas de las cuales cada una corresponde a una de las improbabilidades anteriormente mencionadas, el cuestionario por lo tanto se estructuro de la siguiente manera:

Improbabilidad	Numero de pregunta
Que el otro entienda	1 - 4 - 7
Llegar más allá de los presentes	2 - 5 - 8 - 9
Que el otro acepte	3 - 6 - 10

La prueba piloto se realizó tomando un porcentaje del total de la población que labora en la facultad. Actualmente se tiene el dato 125 del personal que está vigente en el periodo escolar 2012-b que corresponde al segundo semestre del año en los meses Agosto – Diciembre 2012. Del total de la población se decidió tomar una sección representativa del 30 % entre las áreas administrativas y el personal docente de las diferentes áreas: comunicación y periodismo, ciencias políticas y administración pública, estudios socioterritoriales y sociología.

Área	Total del personal	Total aplicado
Personal Docente	101	30

Personal administrativo	24	7
-------------------------	----	---

El personal docente quedo dividido de la siguiente manera entre las cuatro licenciaturas que se imparten:

Ciencias Políticas y Sociales	8
Comunicación y Periodismo	8
Estudios Socioterritoriales	6
Sociología	7
TOTAL	29

Los resultados que arrojó la prueba piloto en cuanto a las probabilidades fueron los siguientes:

1. Improbabilidad de que el otro entienda:

En la gráfica de la pregunta número uno, **Indica a través de que medio te llega la información relacionada con la facultad, tu trabajo o información general**, se puede observar que el medio que más utilizan y por el cual es más frecuente que obtengan la información es por correo electrónico, siendo los pizarrones informativos la segunda opción por la cual se comunica el personal. Solo el 2% considera que no le llega la información a través de un medio. Cabe mencionar que en esta respuesta cada uno selecciono varias opciones ya que la información no se distribuye exclusivamente en in medio.

En la representación visual del cuestionamiento número cuatro, **Has tenido algún tipo de malentendido debido a la falta de información**, como mal entendido suponemos que la información no fue recibida y se generó un conflicto a causa a eso. Un 77% de la población encuestada consideró que en algún momento esta falta de información le ha representado una problemática.

Por otro lado en la gráfica del cuestionamiento número siete, **consideras que la información que se te proporciona por parte de la facultad es clara y precisa**, se observa que un 30% de la población encuestada consideró que en solo en ocasiones la información que se brinda es clara y precisa solo un 3% considero que nunca lo es.

Conclusión: En general se puede ver claramente que las vías de comunicación son claras y de presentarse alguna duda el personal sabe con quien recurrir aun cuando no sea la persona indicada para aclarar su cuestionamiento, sin embargo los medios elegidos para canalizar la información por lo general no permiten la retroalimentación, aspecto que limita corroborar **que el otro entienda** lo que es un rubro fundamental para que se dé una comunicación efectiva.

2. Llegar más allá de los presentes

En la gráfica de la pregunta número dos, **Si tienes alguna duda respecto a la facultad, tu trabajo o información ¿En dónde y con quien puedes consultarlo?**, se planteo de forma abierta, entre las respuestas más mencionadas se puede observar que sobresalen, el jefe o coordinador como principales referencias para obtener información. En general si existe alguien que resuelva las dudas sin embargo no son personas específicas que manejen la información formal.

Por otro lado en la representación visual de la pregunta numero cinco, **¿Sabes dónde dirigirte cuando desees saber algún procedimiento o asunto administrativo?**, se observa claramente que cuando algún miembro de la facultad desea saber algún procedimiento recurre a diferentes instancias dependiendo el asunto en cuestión, un 50% de la población menciona esto aunando la resolución individual, legislación, sindicato o por medio de teléfonos o e-mail, un 27% lo hace en la dirección, un 13% recurre con el área administrativa y un 7% acude directamente con su jefe.

En la representación visual de la pregunta ocho, **¿Consideras que el ambiente laboral propicia una buena comunicación?**, se pudo observar que el clima laboral en general está delimitado por el grupo de personas con el que el personal docente y administrativo interactúa, ya que un 53% de la población encuestada considera que en general casi todos se llevan bien, sin embargo un 17% considera que no existe comunicación y entre ellos se presentan varias diferencias, mientras que un 30% considera que se llevan bien entre todos.

En cuanto a la pregunta número nueve, **¿La información te llega en tiempo y forma?**, se observó que respecto a la información que se maneja dentro de la facultad un 67% considera que solo a veces le llega en tiempo y forma, mientras que un 30% menciona que siempre le llega de manera adecuada. Únicamente un 3% considera que no le llega a tiempo la información

Conclusión: En general se observa que a pesar de que la información es comunicada, presenta deficiencias pues se manifiestan dudas o cuestionamientos que aunque resuelven acudiendo con personal que despeje las interrogantes, la mayoría de las ocasiones no tienen claro con que personal acudir que resuelva adecuadamente y de primera mano sus dudas, por otro lado aunque se tiene los medios para comunicar no es eficiente el **llegar mas allá de los presentes**, pues es evidente que la información no llega a tiempo.

3. Que el otro acepte

Al cuestionar la pregunta tres, **¿Cómo te cercioras que la información que recibes es verídica?**, se pudo observar que cuando se emite alguna información es importante cerciorarse que tiene cierta seriedad hablando de un ámbito profesional y en este caso el personal de la facultad confía en la información en un 90% por la fuente que proviene, sin embargo un 7% no verifica la fuente y solo un 3% menciona que no siempre es clara la información.

Cuando surge alguna duda o inquietud es importante que exista un soporte que pueda orientar al personal para darle solución a tu

cuestionamiento, en la pregunta número seis, **¿Si tienes alguna duda, queja o sugerencia, es atendida por alguien y resuelta?**, dentro de la facultad se pudo percibir que un 47% menciona que solo en ocasiones pueden encontrar a alguien con quien resolver su información, mientras que un 13% considera que es complicado encontrar ayuda, un 40% percibe que siempre hay alguien que pueda resolver este tipo de problemáticas.

La retroalimentación permite que un empleado sepa cual es la percepción que se tiene de su trabajo y si es que se están cumpliendo con los objetivos establecidos. En la pregunta diez, **¿Existe retroalimentación entre tu jefe y tu?**, se pudo observar que dentro de la facultad el 47% considera que en este aspecto existe buena comunicación, un 50% menciona que solo en unas ocasiones y un 3% menciona que no existe, aunque es un porcentaje alto que considera que si existe retroalimentación la realidad es que en la otra parte existen algunos vacios los cuales sería importante llenar para que la comunicación fluya de mejor manera.

Conclusión: En un aspecto general se observa que el personal manifiesta tener plena confianza de la información que recibe por quien se lo envía y de donde proviene, sin embargo al presentar dudas regularmente la persona indicada para aclarar las mismas no se encuentra pero a menudo se encuentra alguien que puede ayudar a aclarar la situación y aunque existe una retroalimentación aun se manifiesta una ambigüedad del manejo de la información en una relación jefe-empleado que limita la buena comunicación.

ENCUESTA PRUEBA PILOTO



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Prueba piloto de Comunicación



Indicaciones: A continuación se presenta una prueba piloto, para el análisis del clima laboral en su área de trabajo por lo que te pedimos contestes de la manera más objetiva posible. Hacemos de tu conocimiento que esta prueba es anónima y confidencial para fines académicos.

Marca con una X el inciso que consideres correcto

- 1. Indica a través de qué medio te llega la información relacionada con la facultad, tu trabajo o información en general.**
a) E-mail b) Pizarrones Informativos c) Me lo dice mi jefe d) Ninguno e) otro (Especifica)

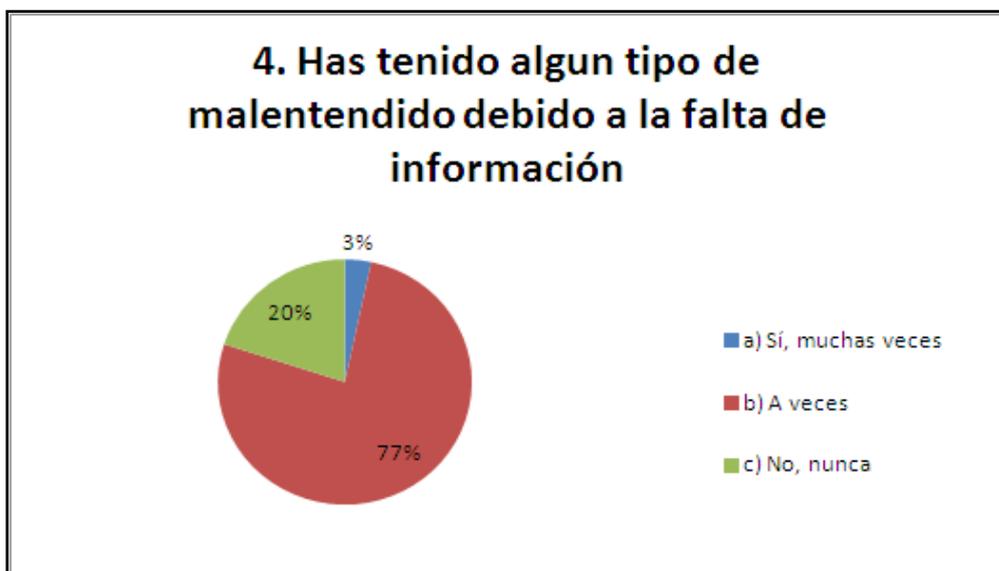
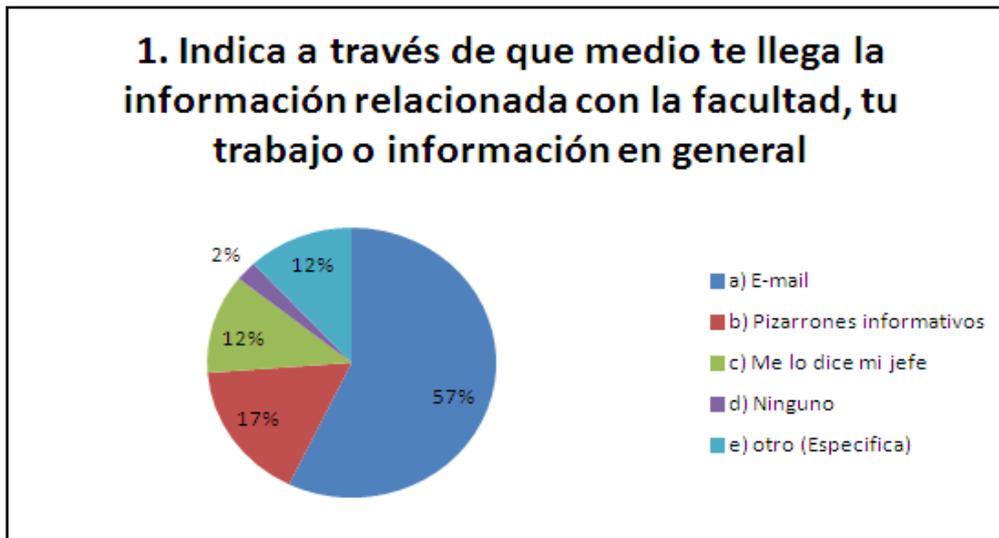
- 2. Si tienes alguna duda respecto a la facultad, tu trabajo o información ¿En dónde y con quien puedes consultarlo? (Especifica)**
- 3. ¿Cómo te cercioras de que la información que recibes es verídica?**
a) Por la fuente de la que proviene la información b) no me cercioro c) nunca es clara la información
- 4. ¿Has tenido algún tipo de malentendido debido a la falta de información?**
a) Si, muchas veces b) A veces d) no, nunca
- 5. Sabes a dónde dirigirte cuando deseas saber algún procedimiento o asunto administrativo. (Especifica)**
- 6. ¿Si tienes alguna duda, queja o sugerencia, es atendida por alguien y resuelta?**
a) Si siempre hay alguien que resuelva b) Algunas veces, dependiendo del tema c) No, es muy complicado encontrar ayuda
- 7. Consideras que la información que se te proporciona por parte de la Facultad es clara y precisa.**
a) Sí, todo el tiempo b) Casi siempre c) A veces d) No nunca
- 8. ¿Consideras que el ambiente laboral propicia una buena comunicación?**
a) Sí, todos nos llevamos bien b) Sí al algunos nos llevamos bien c) No hay comunicación y tenemos diferencias
- 9. ¿La información te llega en tiempo y forma?**
a) Sí, todo me llega en tiempo y forma b) A veces c) Nunca me llega a tiempo la información

10. ¿Existe retroalimentación entre tu jefe y tú?

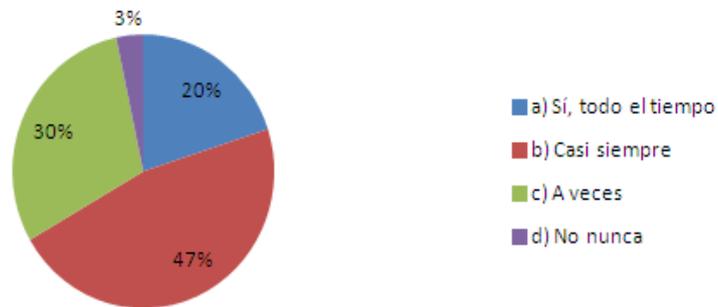
- a) Si, se preocupa por la comunicación b) Algunas veces, dependiendo el tema c) No, manejamos diferente información.

GRAFICAS PRUEBA PILOTO

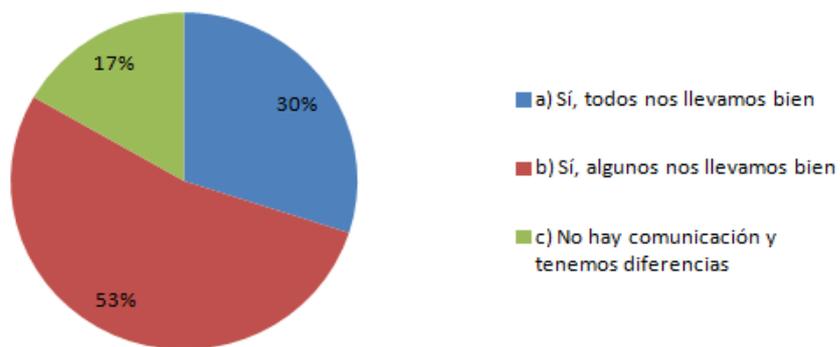
1. Improbabilidad de que el otro entienda:



7. Consideras que la información que se te proporciona por parte de la facultad es clara y precisa

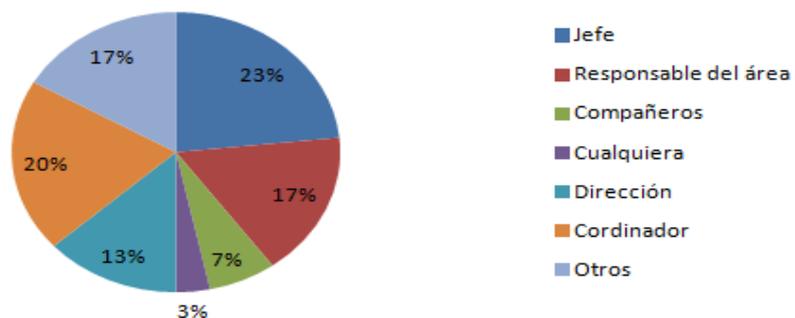


8. ¿Consideras que el ambiente laboral propicia una buena comunicación?

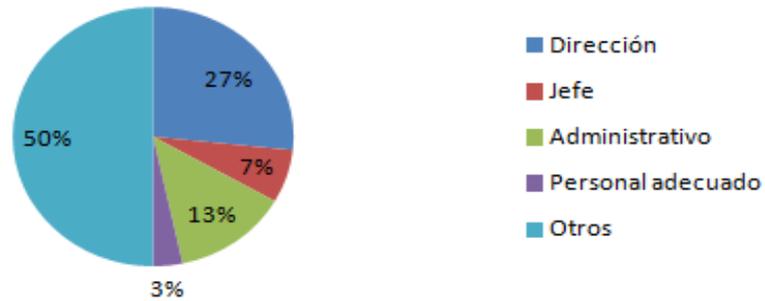


2. Llegar más allá de los presentes:

2. Si tienes alguna duda respecto a la facultad, tu trabajo o información ¿En donde y con quien puedes consultarlo?

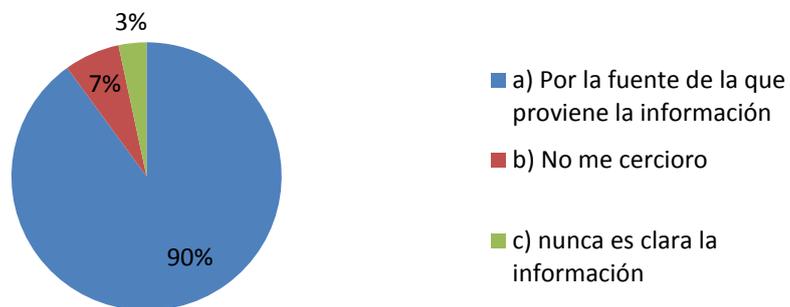


5. ¿Sabes a dónde dirigirte cuando deseas saber algún procedimiento o asunto administrativo?

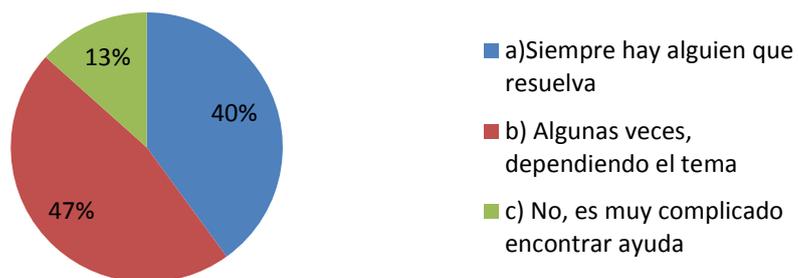


3. El otro acepte:

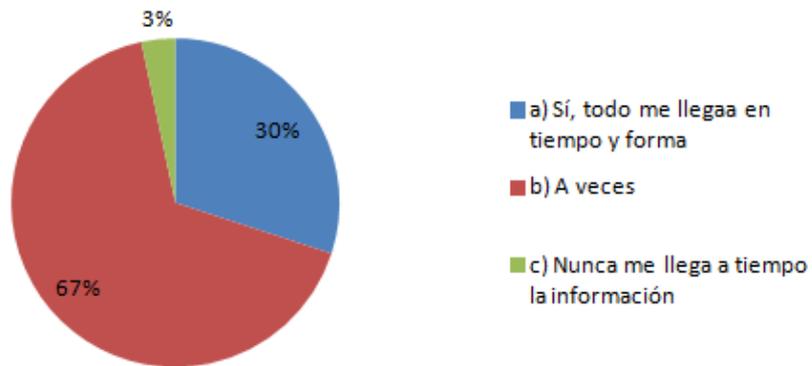
3. Cómo te cercioras que la información que recibes es verídica



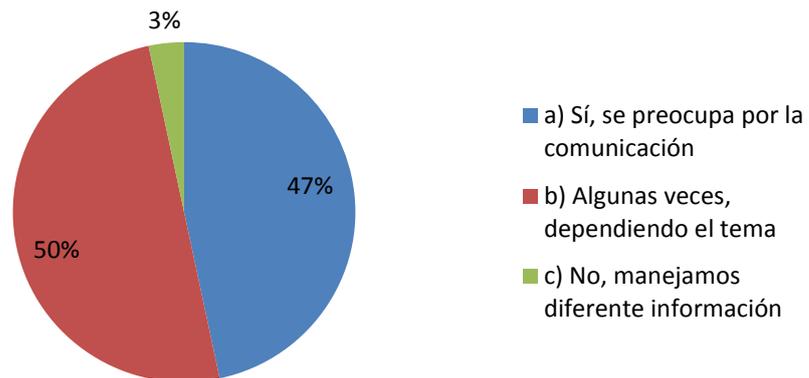
6. ¿Si tienes alguna duda, queja o sugerencia, es atendida por alguien y resuelta



9. La información te llega en tiempo y forma



10. ¿Existe retroalimentación entre tu jefe y tu?



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Instrumentos de intervención en las organizaciones
Clima Organizacional



Instrucciones.

Contesta las siguientes preguntas de acuerdo a tu opinión personal, elige sólo una de las opciones que se te presentan en las preguntas planteadas y recuerda que este cuestionario es anónimo para que puedas expresar libre y honestamente tu realidad laboral.

Edad:	Sexo: F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Administrativo: <input type="checkbox"/>	Docente: <input type="checkbox"/>
-------	----------------------------------	----------------------------	--	-----------------------------------

1. **¿Conoces el reglamento de trabajo en la organización?**

- b) Lo conozco a la perfección b) Lo conozco c) Lo conozco poco d) Lo desconozco

2. **¿Cómo consideras la aplicación del reglamento de trabajo en la organización?**

- b) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

3. **¿Consideras que la cantidad de reglas corresponde con las necesidades de la organización?**

- b) Excesivas b) Suficientes c) Las necesarias d) Insuficientes

4. **¿Estás al tanto de la posición que ocupas dentro del organigrama de la organización?**

- b) La conozco b) Más o menos la conozco c) No la conozco d) No me interesa

5. **¿Qué tanto conoces tus derechos laborales?**

- b) Lo conozco a la perfección b) Lo conozco c) Lo conozco poco d) Lo desconozco

6. **¿Consideras que la organización cumple satisfactoriamente los derechos laborales?**

- b) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo

7. **¿Consideras que las responsabilidades que tienes asignadas, corresponden a tu puesto dentro de la organización?**

- a) Sí, me siento muy bien con las responsabilidades que tengo asignadas
b) Creo que tengo más responsabilidades que las que debería de tener
c) Tal vez podría tener menos responsabilidades, pero no me quejo
d) Necesito más responsabilidades, me siento inútil dentro de la organización

- 8. ¿Qué tan frecuente se te asignan responsabilidades extras a tu trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 9. ¿Consultas con tu superior las decisiones que tomas dentro de la organización?**
a) Consulto todas las decisiones b) Consulto casi todas las decisiones
c) Consulto las decisiones que creo necesarias d) Nunca consulto las decisiones que tomo
- 10. ¿Cumples en tiempo y forma con las tareas que se te asignan dentro de la organización?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 11. ¿Consideras que las responsabilidades entre tus compañeros de trabajo y tú, se reparten equitativamente?**
b) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo
- 12. ¿Te parece justa la forma en que tu jefe reparte las labores para ti y para tus compañeros?**
a) Sí, es muy justa b) Asigna tareas a todos menos a mí c) Me asigna tareas a mí, y no a los demás
d) No asigna tareas particulares
- 13. ¿El sistema de recompensas beneficia a tu autoestima como empleado y como persona?**
a) Sí, me beneficia totalmente b) Me beneficia parcialmente c) No encuentro beneficio en estos sentidos d) No sirve de nada
- 14. ¿Consideras que son equitativas las recompensas para todos los trabajadores, incluyéndote?**
a) Completamente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Completamente en desacuerdo
- 15. Los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, reconocimientos. etc.) te parecen:**
a) Excelentes b) Me hacen sentir importante dentro de la organización c) Me hacen sentir un buen trabajador d) Me dan igual e) No me parecen, provocan envidias
- 16. ¿El reconocimiento en la organización es un factor importante?**
a) Siempre, a la organización le interesa este factor b) Algunas veces muestra interés en este factor
c) Casi nunca, le preocupan otros ámbitos d) Nunca, la organización no busca reconocer a sus trabajadores
- 17. ¿Qué recompensas consideras más importantes?**
a) Monetaria b) Reconocimiento laboral c) Las dos anteriores d) Me dan igual cualquiera de las dos
e) Ninguna me parece importante
- 18. ¿Si a ti te dieran la oportunidad de proponer algún tipo de incentivo, gratificación o bono, te gustaría plantear un proyecto en pro del sistema de recompensación?**
a) Sí, me encantaría proponer b) Sería una buena forma de expresar mis propuestas c) Considero que ya no se necesitan más propuestas en este sentido
d) Me da igual proponer e) No tengo ninguna propuesta

19. Supongamos que el jefe de tu departamento no se presenta a laborar, tú:

- f) Sabes lo que tienes que hacer y lo haces, aunque tu jefe no esté.
- g) Sabes lo que tienes que hacer pero no lo haces, al fin que el jefe no está.
- h) Tienes algunas dudas de lo que tienes que hacer y acudes a algún supervisor para poder hacer tu labor del día.
- i) Tienes una ligera duda de lo que tienes que hacer pero no preguntas a nadie y sólo haces lo que sabes.
- j) No tienes la menor idea de lo que tienes que hacer por lo que no haces nada

20. Cuando la organización te encomienda un trabajo especial, ¿cómo recibes esta labor?

- b) Me hace sentir importante y además me gustan los nuevos retos b) Me da gusto c) Me es indiferente, es una labor más del trabajo d) Me aterra la idea de quedar mal e) No me gusta estresarme con nuevos retos.

27. Si cambiara la mecánica de trabajo en tu área ¿crees poder adaptarte al nuevo modelo?

- b) Por supuesto que sí b) Sí c) Tal vez d) No sé e) Definitivamente no.

28. Cuando falla alguna de tus herramientas de trabajo tú:

- f) Acudes a un encargado para que la arregle de inmediato y seguir trabajando.
- g) Tratas de arreglarla y en caso de no poder acudes a alguien experto.
- h) Esperas a que tu jefe acuda a verificar qué sucede.
- i) Dejas de trabajar sin decirle a nadie.
- j) Otra. Especifique _____

29. ¿Crees disponer de la suficiente capacidad e iniciativa para realizar tus labores?

- b) La suficiente b) Sí la tengo c) Sí, pero no mucha d) Me falta más e) No la tengo.

30. ¿Prefieres que determinen la manera en la que debes de realizar tus actividades o tomar tus propias riendas?

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

31. Consideras que el ambiente laboral en el que te desenvuelves dentro de la organización es:

- a) Caluroso, nadie se puede quejar b) La mayor parte del tiempo, bueno c) Generalmente satisfactorio
- d) Ocasionalmente desagradable e) Desagradable

32. Cuando se presenta alguna problemática interna, ¿tus compañeros muestran disposición para tratar de resolverla?

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

27. ¿Consideras que tu superior saber dar las órdenes de manera amable y respetuosa?

- a) Sí, siempre ha mostrado una actitud de respeto b) Casi siempre, nadie es perfecto
- c) Sólo cuando no ha tenido un mal día d) No recuerdo haber tenido nunca un trato amable de su parte

40. Pensando en el lugar donde trabajas, dirías que la relación con tu jefe directo es:

- a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

41. Consideras que la participación de tus compañeros en eventos -fuera del área laboral- organizados por la misma empresa es:

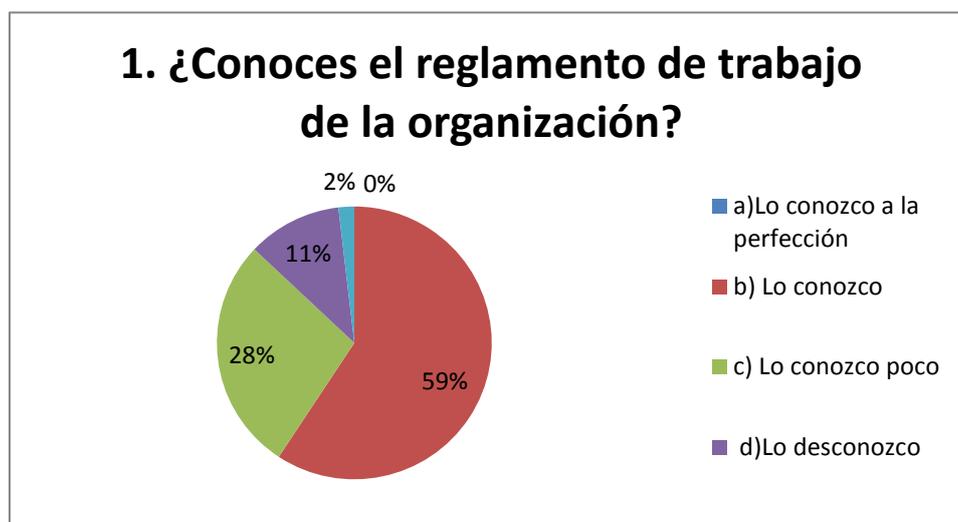
- b) Excelente, siempre hay disposición b) Buena c) Regular, no todos participan d) Mala, nadie muestra disposición

- 42. En comparación con otras organizaciones, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?**
a) Nuestra organización es la mejor de todas b) Nuestra organización es mejor que muchas c) Tan bien como lo harían otras organizaciones d) Algunas organizaciones son mejores que la nuestra
e) Decididamente nuestra organización no es la mejor
- 43. ¿Cuando existen problemas que competen a la organización, tu superior muestra disposición para atender a cualquiera de sus inquietudes?**
a) Todo el tiempo, es muy atento b) La mayoría de las veces c) Casi nunca d) Nunca
- 44. ¿Consideras que la organización fomenta una actitud de compañerismo entre los empleados y las diferentes áreas administrativas?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 45. ¿Consideras importante implementar el trabajo en equipo?**
a) Es necesario para cumplir con los objetivos b) No le doy interés al trabajo en equipo c) Puedo hacer las cosas solo d) No es necesario
- 46. ¿Mi jefe inmediato favorece el trabajo en equipo?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 47. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?**
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
- 48. ¿Con que frecuencia se trabaja en equipo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 49. ¿Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 50. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye aspectos positivos como negativos?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 51. ¿El jefe te ayuda a resolver problemas con tus compañeros?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 40. ¿La organización dónde laboras, realiza capacitaciones periódicas?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 41. ¿Cómo describes la comunicación en tu área de trabajo?**
a) Fluida, nos podemos comunicar eficazmente b) Poco fluida, sólo para cuestiones laborales y de reunión c) Trabada, sólo para dar información d) No existe, es un caos mi área de trabajo
- 42. ¿Cómo consideras tu horario de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 43. ¿Tus horarios de descanso son respetados?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

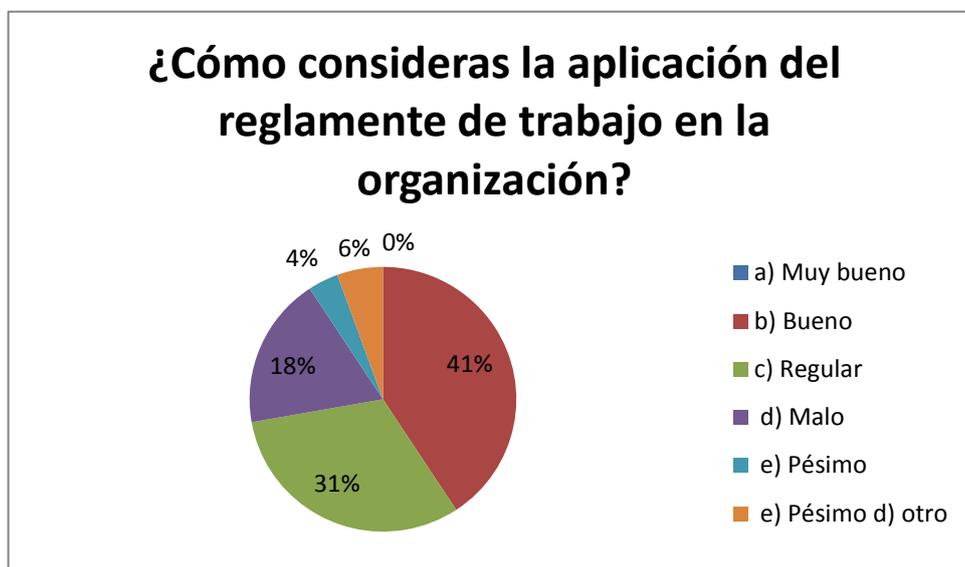
- 44. ¿Cómo podrías describir la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 45. ¿Realizas alguna actividad extra laboral con tus compañeros de trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 46. ¿Has tenido algún conflicto con un compañero de trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 47. Cuando tienes una diferencia profesional con algún compañero de trabajo ¿Cómo la resuelven?**
a) Platicamos nuestras diferencias b) Llegamos a un acuerdo c) Dejamos que se solucione solo
e) Regularmente no encontramos solución
- 48. ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas de la facultad?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 49. En tu percepción ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 50. ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo
- 51. Tus compañeros de área son:**
b) Muy amables b) Amistosos c) Indiferentes d) Apáticos
- 52. ¿Conoces la misión, visión y valores de la organización?**
b) Si, las conozco perfectamente b) Las conozco, pero no me acuerdo c) Las conozco pero no me interesa d) No las conozco
- 53. ¿Qué tan identificado te sientes con los valores de la organización?**
c) Muy identificado b) Poco identificado c) Nada identificado d) No conozco los valores
d)
- 54. ¿Qué tan a menudo comentas con personas externas acerca de tu trabajo?**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 55. ¿Te sientes parte del equipo de trabajo con el que laboras?**
b) Me siento muy conforme b) No con todos me siento bien c) Me siento inconforme d) Me da lo mismo

Gracias por el tiempo dedicado a este cuestionario, la información recaudada será de gran utilidad para mejoras de la organización.

GRAFICAS INTERPRETACION GENERAL

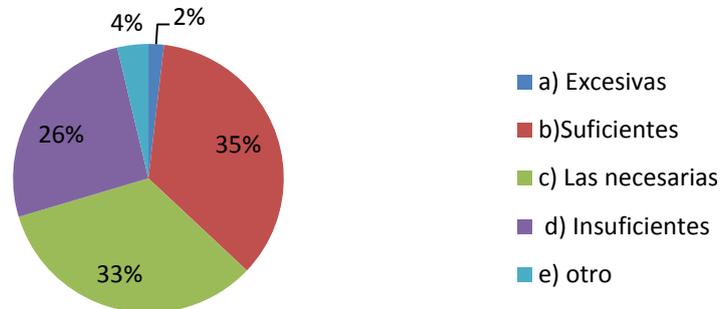


El reglamento dentro de la organización es un elemento muy importante, ya que son las bases que guían el comportamiento de los individuos que integran la misma. Dentro de la FCPyS un 59 % conoce dicho reglamento mientras que un 28% menciona conocerlo poco, solo un 11% no conoce el reglamento de trabajo. Cabe mencionar que dentro del 2% se mencionó que no existía ningún reglamento de trabajo.



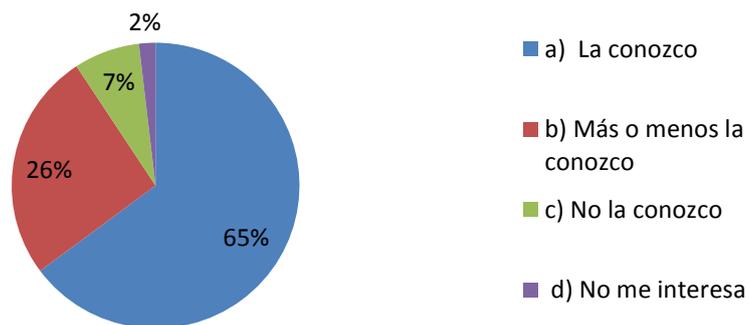
La aplicación del reglamento de trabajo se considera en 31% regular es decir que hay algunas deficiencias a la hora de implementarlo mientras que un 41% considera que la aplicación es buena. Solo un 4% considera que pésima su aplicación.

¿Consideras que la cantidad de reglas corresponde con las necesidades de la organización?



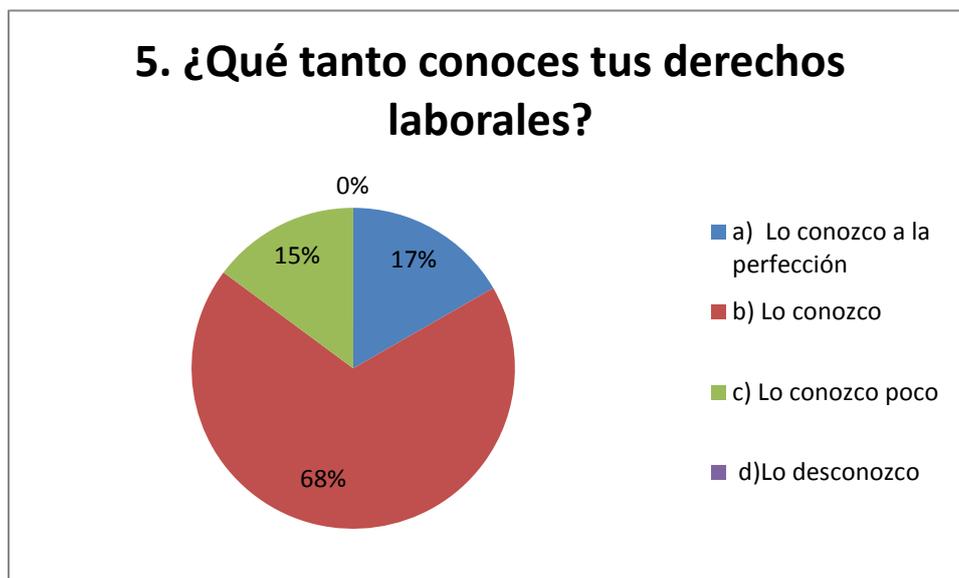
En ocasiones la reglas con las que se cuenta en una organización resultan ser insuficientes o no cubren con las situaciones que se demandan en un momento determinado, la opinión que se tuvo respecto a que si las reglas corresponden a las necesidades de la organización, un 35% considero que son suficientes, mientras que un 33% solo menciona que existen las necesarias, el 26% considera que son insuficientes.

4. ¿Estás al tanto de la posición que ocupas dentro del organigrama de la organización?



Es importante que los miembros de la organización conozcan cuál es su posición para de esta manera saber cuáles son sus actividades, al saber la posición de la organización se determina cual va ser el flujo de la comunicación. En este sentido un 65% sabe cuál es su posición, sin embargo un 26% no la tiene muy clara y un 7% no la conoce. En general es importante

determinar cuál es la línea jerárquica o la estructura que se tiene dentro de la FCPyS.

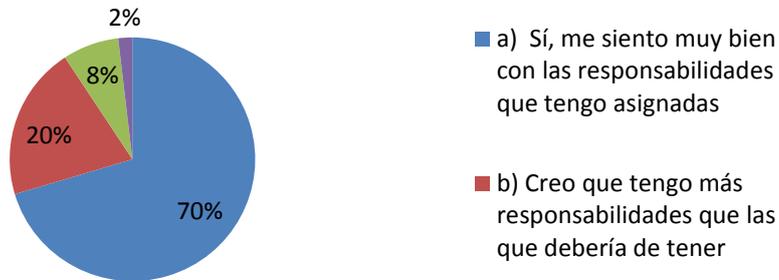


En esta grafica se puede apreciar que un 68% de los miembros de la organización conocen cuáles son sus derechos, sin embargo un 15% los conoce poco.



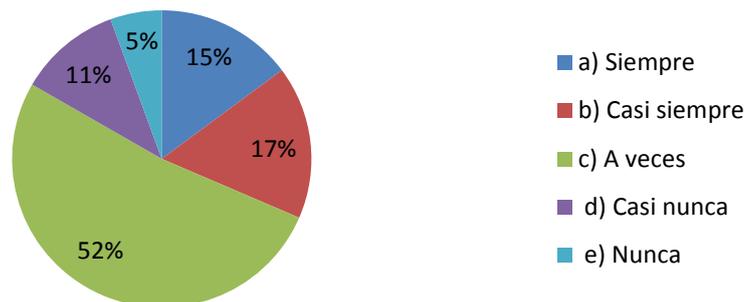
Respecto a si la facultad cumple con los derechos laborales de sus trabajadores, un 65% coincidió estar de acuerdo en esta premisa mientras que un 20% está en desacuerdo y un 4% en total desacuerdo.

7. ¿consideras que las responsabilidades que tienes asignadas, corresponden a tu puesto dentro de la organización ?



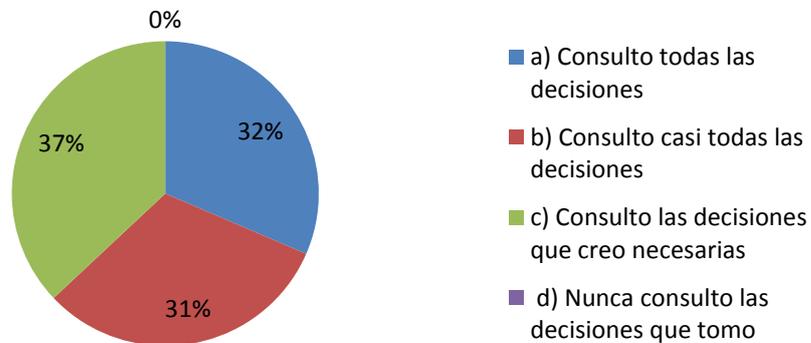
Dependiendo la descripción de puestos que se tenga dentro de la empresa, se asignan ciertas actividades para poder seguir una estructura y una organización en el trabajo, dentro de esta grafica cabe señalar que un 70% está satisfecho con las actividades que le corresponden, por otro lado un 20% considera tener más actividades de las que le corresponden y solo un 8% piensa que podría tener menos.

8. ¿Qué tan frecuente se te asignan responsabilidades extras a tu trabajo?



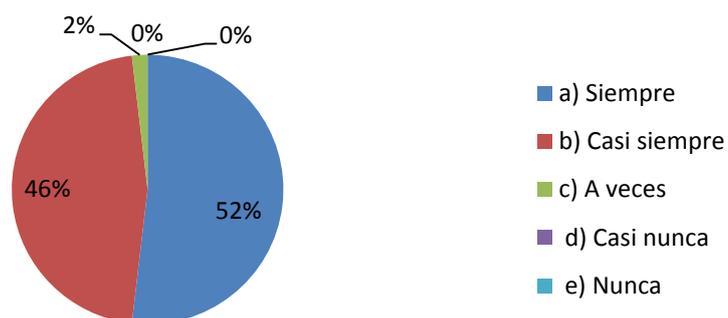
Respecto a las responsabilidades extras que se asignan en la FCPyS podemos observar que un 52% menciona que en ocasiones se le asignan este tipo de responsabilidades, un 17% menciona que casi siempre, un 15% siempre y solo un 5% de la población encuestada mencionan que nunca se le asignan otras actividades extras a las de su trabajo.

9. ¿Consultas con tu superior las decisiones que tomas dentro de la organización?



En la cuestión de el respeto por las jerarquías a la hora de tomar decisiones podemos ver que un 32% consulta todas las decisiones con su jefe un 31% consulta la mayoría es decir las más importantes y un 37% consulta únicamente la que considera necesarias.

10. ¿Cumples en tiempo y forma con las tareas que se te asignan dentro de la organización ?



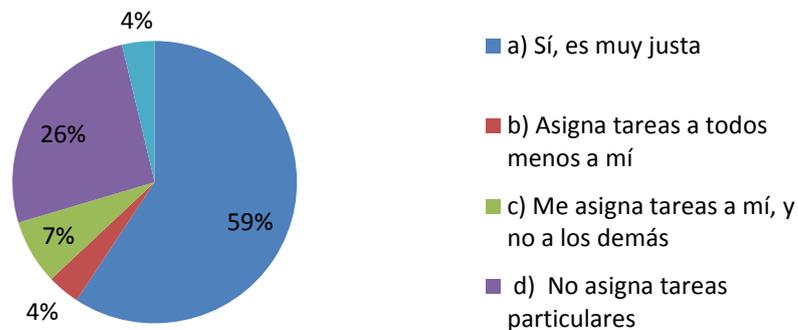
Es importante cumplir las actividades que se designan en tiempo y forma ya que de esto depende el logro de los objetivos; en la grafica podemos observar que un 52% siempre cumple en tiempo sus actividades y el 46% de igual forma lo hace con la misma regularidad.

11. ¿Consideras que las responsabilidades entre tus compañeros de trabajo y tú, se reparten equitativamente?



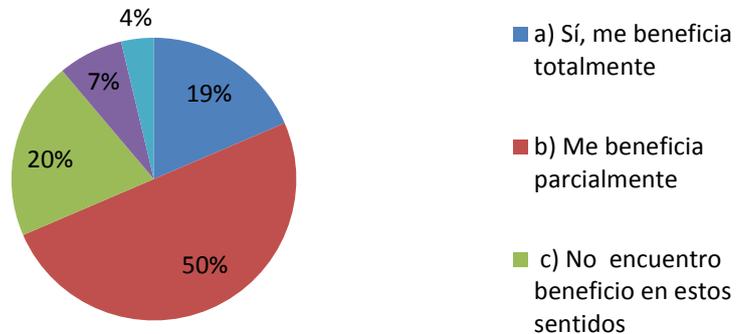
En la repartición de actividades un 56% está de acuerdo con las que le corresponden sin embargo un 18% y un 13% están en desacuerdo, ya que consideran que no se hace en una forma equitativa.

12. ¿Te parece justa la forma en que se reparten las labores para ti y tus compañeros?



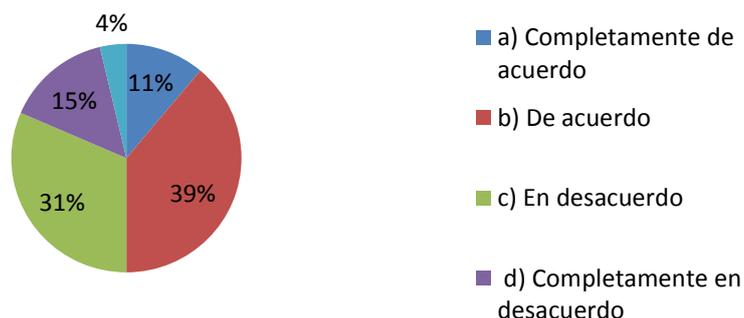
De la misma manera que la grafica anterior un 59% está de acuerdo con la forma en la que se reparten las labores, un 26% menciona que se asignan tareas particulares y un 4% menciona que a todos se le asignan tareas menos a ellos.

13. ¿El sistema de recompensas beneficia tu autoestima como empleado y como persona?



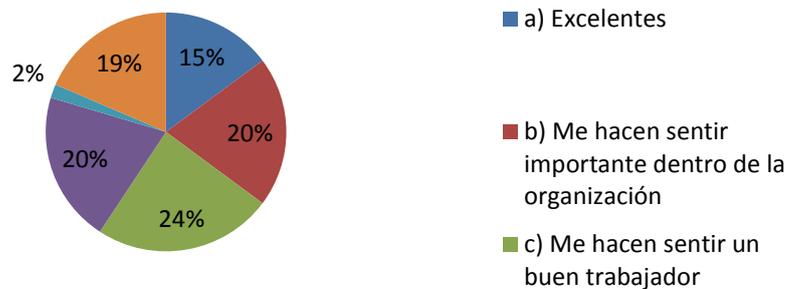
El sistema de recompensas que se maneja dentro de una organización es muy importante ya que influye mucho en la forma en que los empleados perciben y se sienten dentro de la misma, un 50% considera que este sistema los beneficia parcialmente, un 19% considera que si esta beneficiado totalmente mientras que un 20% no encuentra beneficios. En este caso se debe crear un sistema que aplique para todos de forma equitativa.

14. ¿Consideras que son equitativas las recompensas para todos los trabajadores, incluyendote?



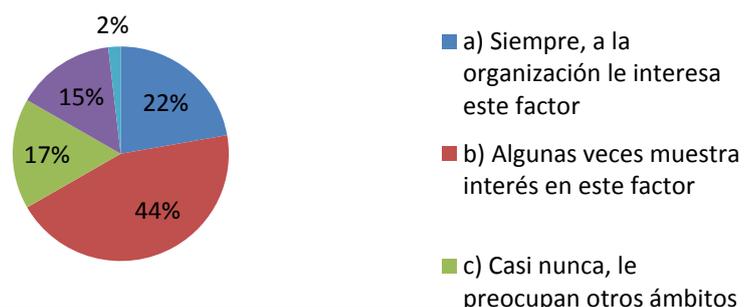
En esta grafica se puede observar de manera más clara las deficiencias que muestra el sistema de recompensas en la FCPyS, ya que en total un 46% de la población encuestada considera que no es equitativo el sistema de recompensas mientras que un 39% si lo considera justo.

15. Los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, reconocimientos, etc.) te parecen:



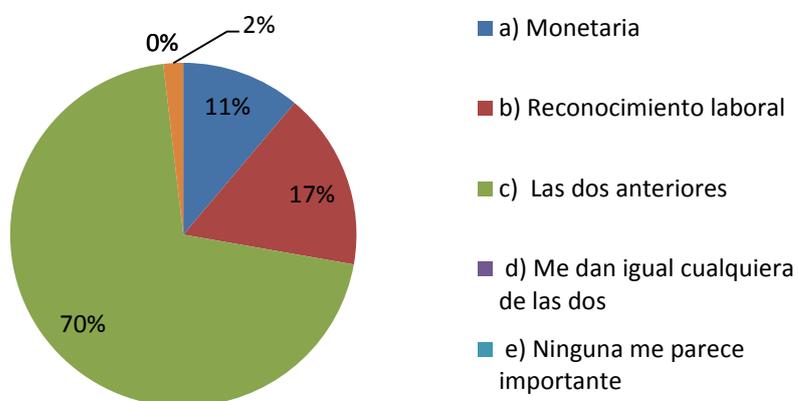
Los reconocimientos que se dan dentro de la organización de alguna manera si representan un agradecimiento al esfuerzo de los trabajadores un 24% considera que hacen sentir un buen trabajador a un 20% le da lo mismo si existen o no mientras que 19% afirma que no existen este tipo de incentivos dentro de la FCPyS.

16. ¿El reconocimiento en la organización es un factor importante?



Se cuestionó a la población encuestada si el reconocimiento por parte de la empresa representa un factor importante a lo que un 44% respondió que solo algunas ocasiones se le da importancia, un 22% afirma que a la facultad se le interesa realizar o dar este tipo de incentivos mientras que un 15% y un 17% menciona que no se le da la importancia necesaria.

17. ¿Qué recompensas consideras más importantes?



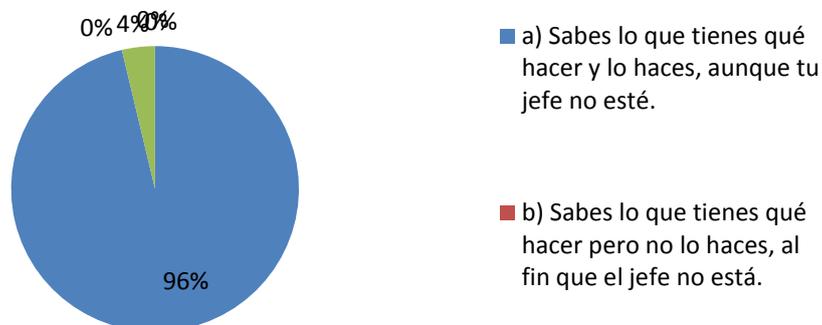
Las recompensas que se consideran más importantes dentro de la FCPyS son el reconocimiento laboral y una recompensa monetaria el 70% de la población encuestada expresó esto, un 17% solo considera importante el reconocimiento laboral y un 11% no lo considera importante.

18. ¿Si a ti te dieran la oportunidad de proponer algún tipo de incentivo, gratificación o bono, te gustaría plantear un proyecto en pro del sistema de recompensas?



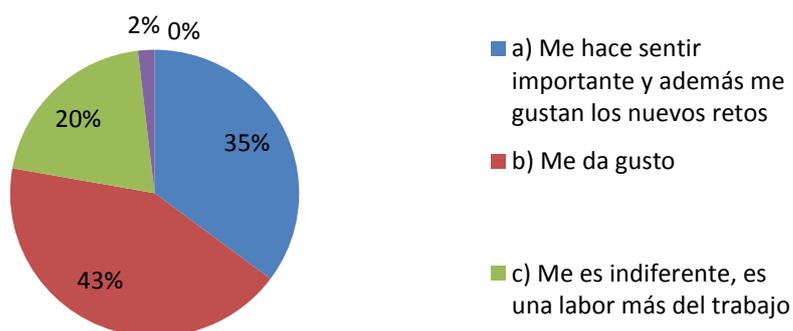
En esta grafica podemos observar que un 54% le gustaría plantear algún proyecto para el sistema de recompensas ya que de esta sería una buena forma de expresar sus propuestas, mientras que un 35% definitivamente lo haría.

19. Supongamos que el jefe de tu departamento no se presenta a laborar, tu:



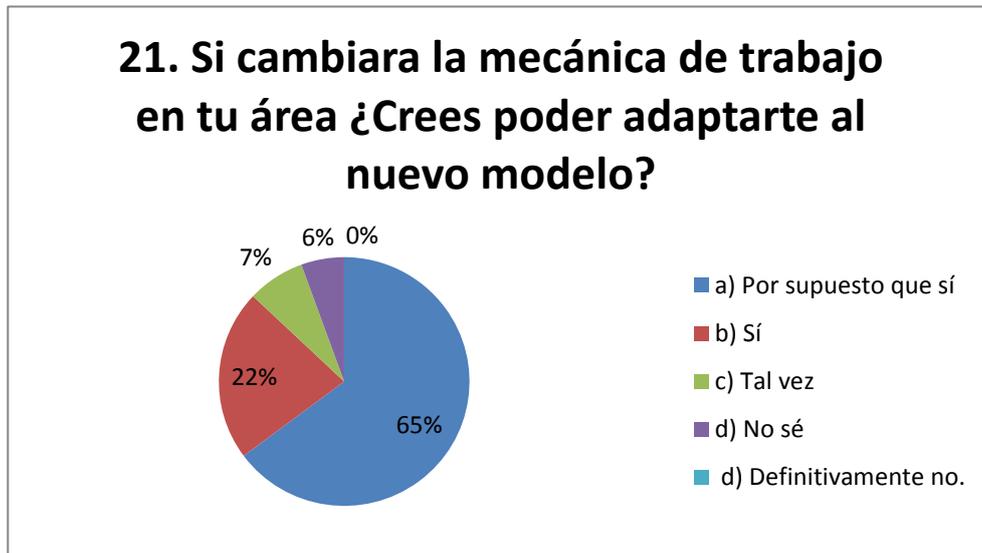
Es importante que cada uno de los miembros tenga claro cuáles son sus actividades y que en la manera de lo posible pueda realizarlas independientemente, en este caso la grafica muestra que en un 96% las personas saben qué hacer si es que no se encuentra su jefe, mientras que un 4% tiene algunas duda que sin embargo puede consultar con otra persona que puede ayudarla.

20. Cuando la organización te encomienda un trabajo especial ¿Cómo recibes esta labor?

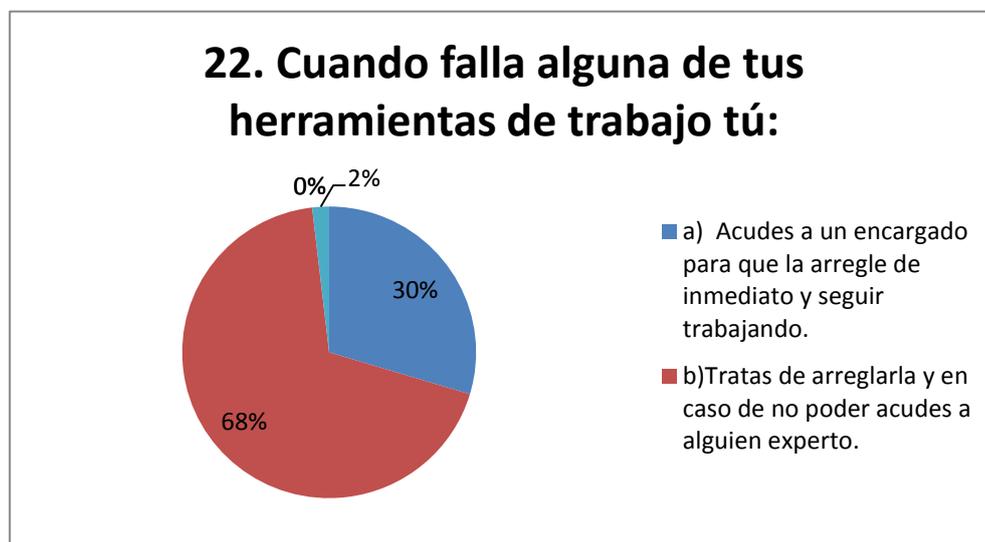


En la asignación de tareas especiales, los trabajadores de la FCPyS consideran importante que sean tomados en cuenta para el mismo, un 35% menciona que esta acción hace que se sientan importantes y un 43% que

están satisfechos con la nueva tarea, sin embargo un 20% lo toma de manera indiferente.

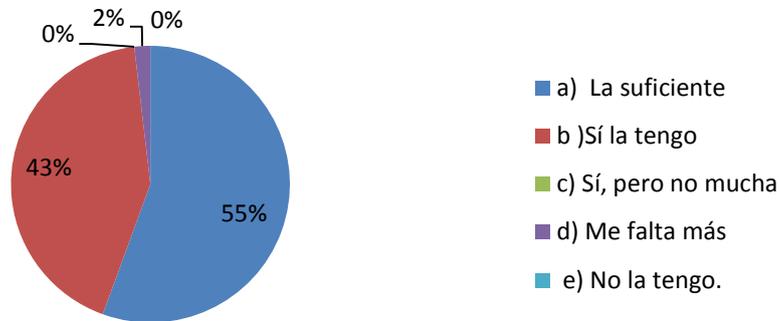


El cambio en algunas organizaciones es parte fundamental, sin embargo algunos muestran resistencia a los nuevos modelos, en esta grafica podemos observar que un 65% estaría de acuerdo con un nuevo cambio y sería fácil la adaptación mientras que un 13% sumando las respuestas “no se” y “tal vez” lo consideraría.



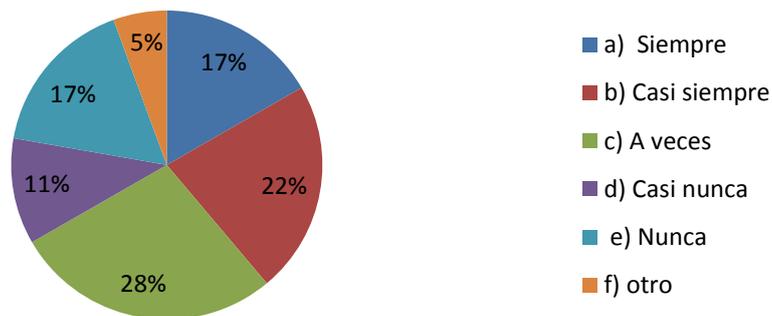
Las herramientas de trabajo son aquellas que se utilizan para tener un buen desempeño dentro del mismo, la iniciativa que se tiene para usarlas o repararlas es muy importante ya que de ello depende si se desarrolla bien un trabajo o no. Cuando una herramienta falla el 68% trata de arreglarla o si no acude a un experto, mientras que un 30% acude a un encargado.

23. ¿Crees disponer de la suficiente capacidad e iniciativa para realizar tus labores?



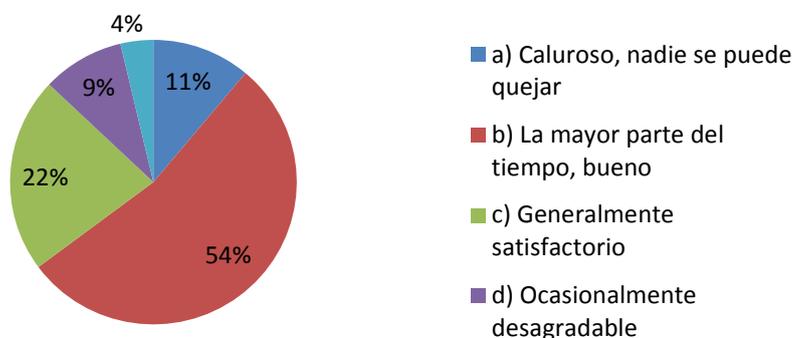
En la cuestión de tener la capacidad para realizar las tareas que les fueron asignadas la mayoría, es decir el 98% considero que si tenía la capacidad, únicamente un 2% piensa que le hace falta algunas cosas.

24. ¿Prefieres que determinen la manera en la que debes realizar tus actividades y tomar tus propias riendas?



Para realizar sus actividades el 17% prefiere que le digan la forma en que debe realizar sus actividades, un 22% casi siempre y el 22% solo en ocasiones mientras que un 17% no le agrada que le determinen una manera de hacerlo.

25. Consideras que el ambiente laboral en el que te desenvuelves dentro de la organización es:



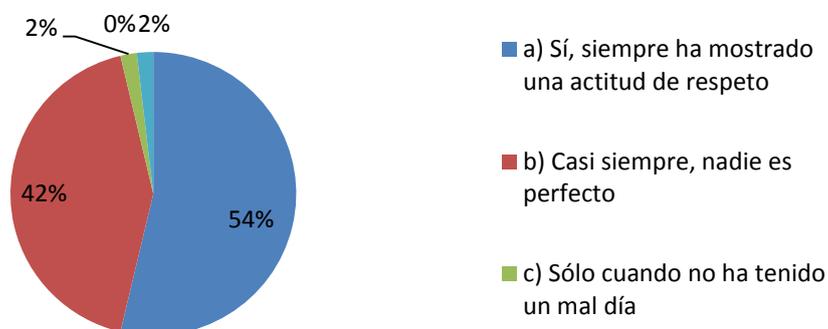
Entrando a la cuestión del ambiente laboral que se da dentro de la FCPyS un 54% considera que es bueno la mayor parte del tiempo, un 22% que es satisfactorio, es decir que en ocasiones puede variar y un 9% lo considera ocasionalmente desagradable.

26. Cuando se presenta alguna problemática interna ¿Tus compañeros muestran disposición por tratar de resolverla?



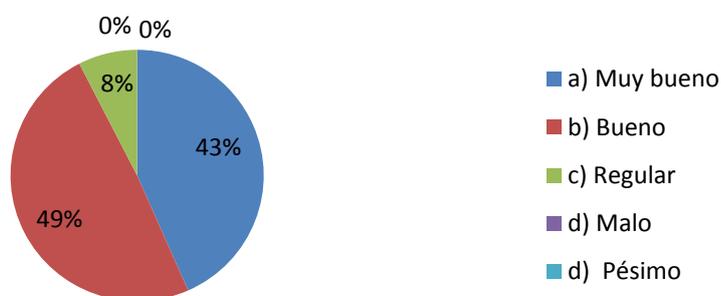
La solución de problemas determina la relación de trabajo que se va tener entre los compañeros, esta grafica muestra la disposición que se tiene para tratar de resolver los conflictos un 24% siempre tiene actitud para hacerlo mientras que en un 39% considera que casi siempre a excepción de unas situaciones, un 28% solo en ocasiones, únicamente el 2% menciona que nunca se muestra disposición.

27. ¿Consideras que tu superior sabe dar las órdenes de manera amable y respetuosa?



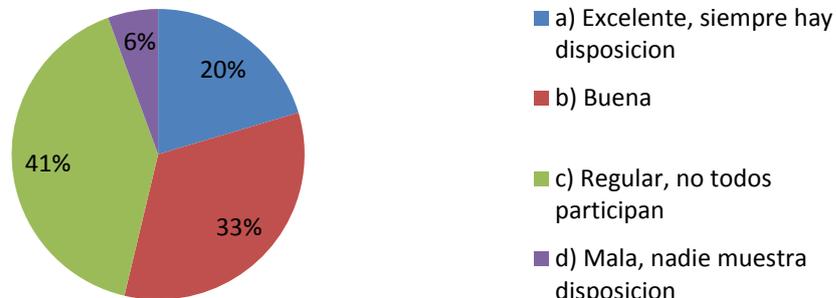
Los trabajadores de la FCPyS consideran que su jefe sabe dar las órdenes de manera amable un 54 % menciona que siempre ha mostrado una actitud de respeto mientras que un 42% casi siempre.

28. Pensando en el lugar donde trabajas, dirías que la relación con tu jefe directo es:



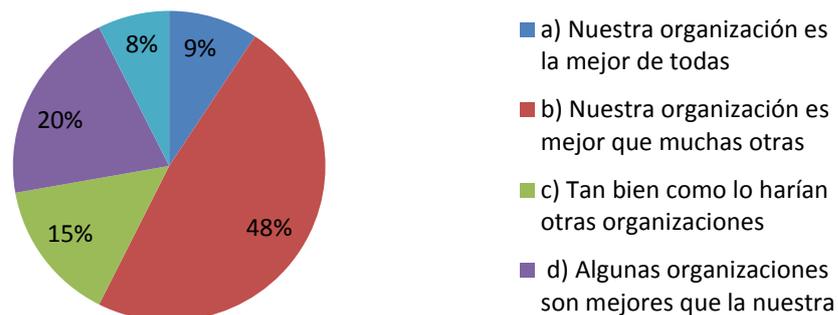
La relación que se da con su jefe directo en un 43% es muy buena, mientras que en un 49% es buena, solo un 8% coincide en que es regular.

29. Consideras que la participacion de tus compañeros en eventos -fuera del área laboral- organizados por la misma empresa son:



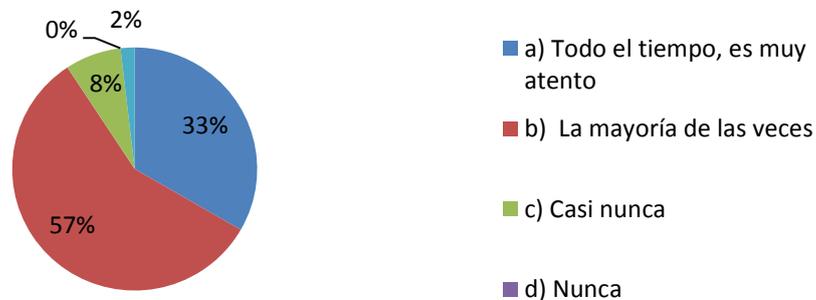
La participación que hay de los compañeros en eventos externos a la facultad en un 41% es regular, lo que quiere decir que aun falta mayor integración fuera del ámbito laboral, un 33% si considera que la participación es buena y un 33% que es excelente.

30. En comparación con otras organizaciones, ¿Cómo trata la compañía a sus empleados?



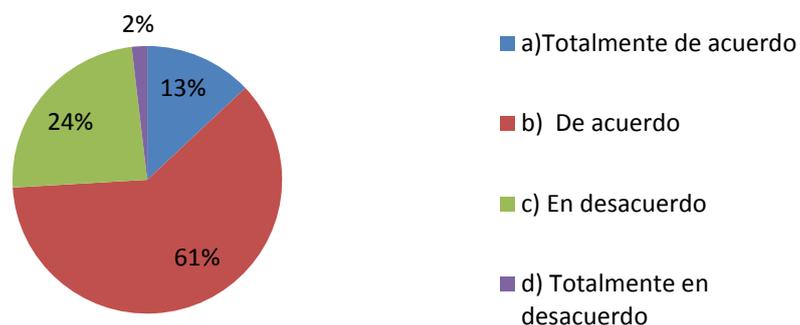
El trato que se da por parte de la compañía a sus empelados en comparación con otras, el 48% dice que la facultad es mucho mejor que otras un 20% si considera que hay otras mejores y un 8% reconoce que si existen algunas deficiencias.

31. Cuando existen problemas que competen a la organización, tu superior muestra disposición para atender a cualquiera de sus inquietudes?



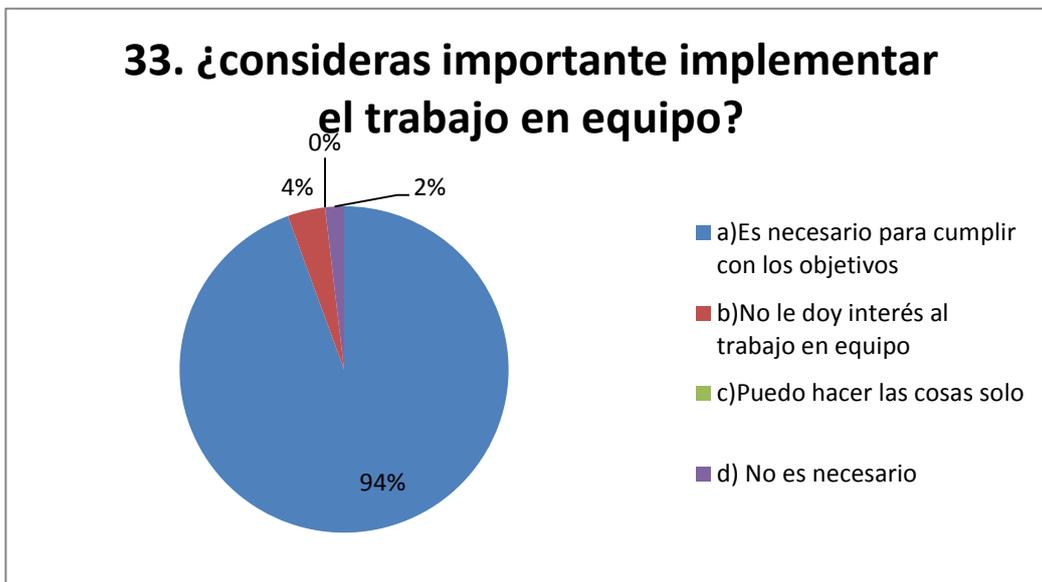
En los problemas de la organización es importante que se abra un canal para tratar dichos problemas, la iniciativa debe surgir por parte del responsable del área o superior. Dentro de la facultad el 58% menciona que la mayoría de veces hay esa disponibilidad para atender las inquietudes, así mismo un 33% lo manifiesta. Solo un 7% menciona que casi nunca el superior se presta para atender las necesidades.

32. ¿Consideras que la organización fomenta una actitud de compañerismo entre los empleados y las diferentes áreas administrativas?

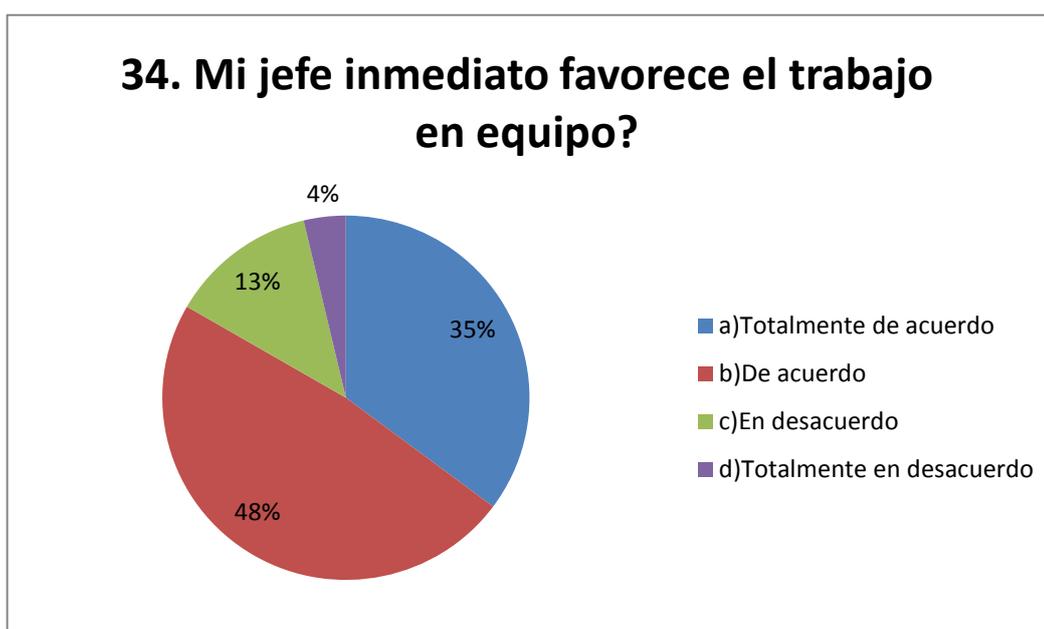


La relación entre los compañeros determina sin duda alguna el ambiente que se genera dentro de la organización por lo que es indispensable fomentar el compañerismo entre los compañeros y las diferentes áreas. En la encuesta aplicada en la facultad un 63% está de acuerdo e que se incentiva al personal

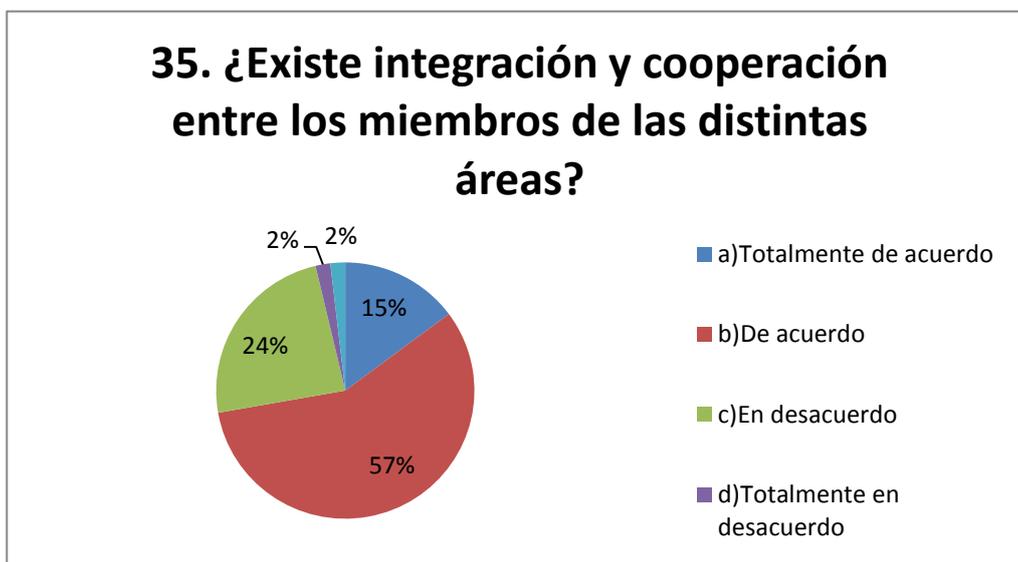
para que haya buen compañerismo, un 13% está totalmente de acuerdo con esta premisa, sin embargo un 24% está en desacuerdo y un 2% manifiesta que definitivamente no se fomenta la buena relación entre los compañeros de la facultad.



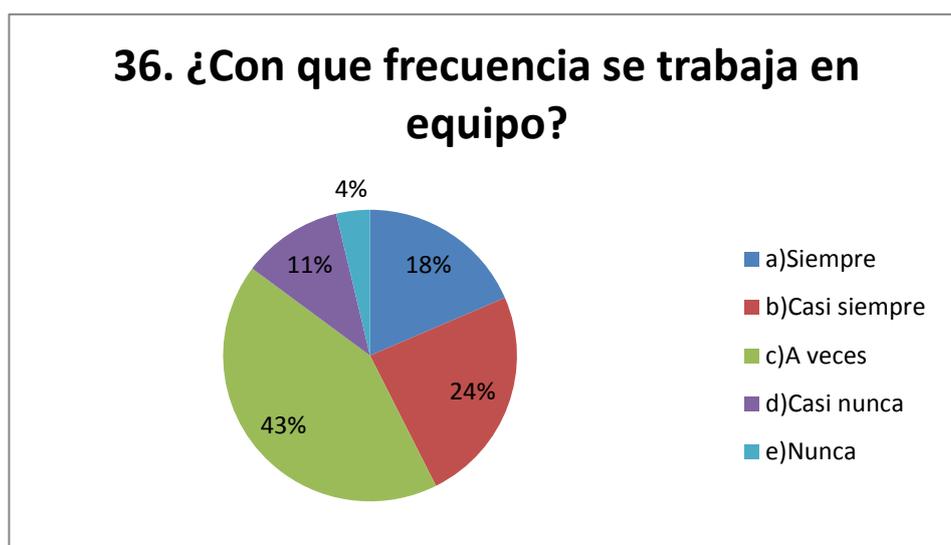
El trabajo en equipo forma parte de la estrategia para el logro de objetivos dentro de cualquier organización, dentro de la facultad el 94% considera que es un punto muy importante mientras que solo el 4% no le da interés ya que trabaja de manera individual.



En la grafica anterior se manifestaba la importancia por el trabajo en equipo, sin embargo también es importante saber que tanto el jefe propicia que se realicen ejercicios de esta naturaleza, el 48% de la población encuestada está de acuerdo con que su jefe favorece el trabajo en equipo, un 35% está totalmente de acuerdo y un 13% está en desacuerdo.



Respecto a la integración que se da entre las diferentes áreas el 57% está de acuerdo con esta premisa al igual que el 15%, sin embargo es importante considerar que el 24% está en desacuerdo ya que no existe tal integración y un 2% está en total desacuerdo.

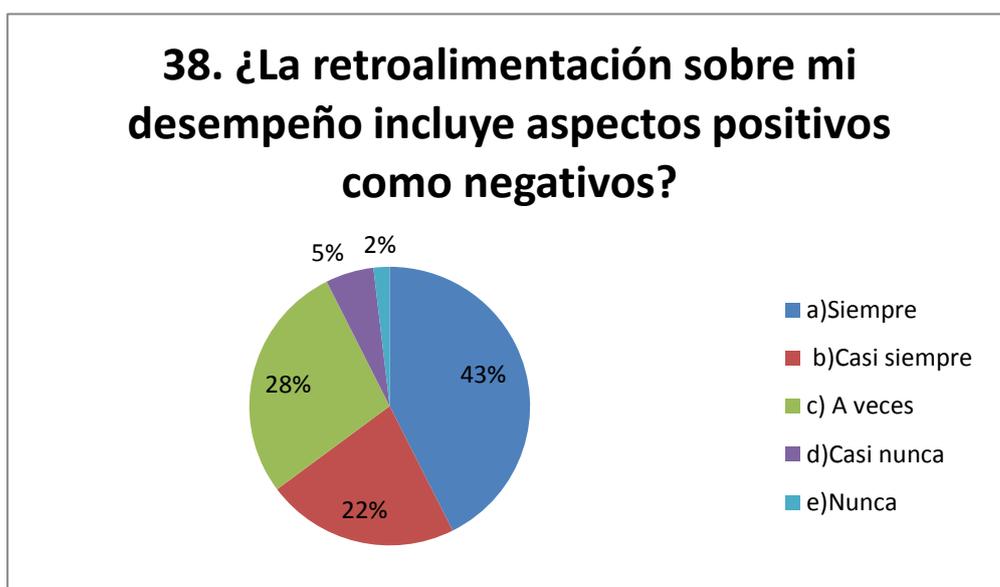


A la hora de la aplicación del trabajo en equipo un 43% considera que solo en ocasiones se trabaja de esta manera, un 24% casi siempre. Por otro lado un 11% esta den desacuerdo con esta premisa ya que casi nunca se trabaja de

esta manera, así mismo un 4% manifestó que nunca se trabaja así, aunque es poca la gente que manifiesta su inconformidad respecto al trabajo en equipo es importante tomarlo en consideración ya que hay alguna situación que esta fracturando la relación con los compañeros.



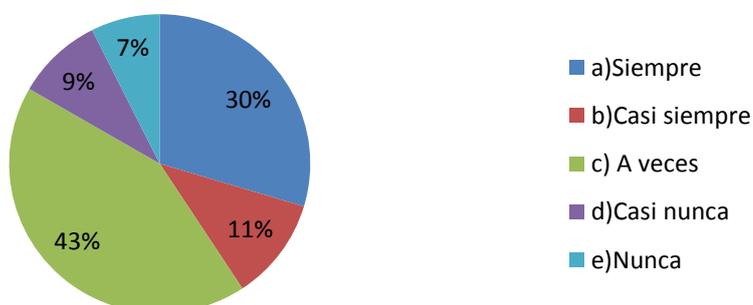
En cuestión de la orientación que brinda el superior para la realización de actividades, nos podemos dar cuenta que en su mayoría existe este tipo de retroalimentación ya que un 35% menciona que casi siempre recibe esta orientación y un 31% siempre. Un 28% manifiesta que solo en ocasiones mientras que un 6% está en desacuerdo ya que casi nunca recibe esta orientación.



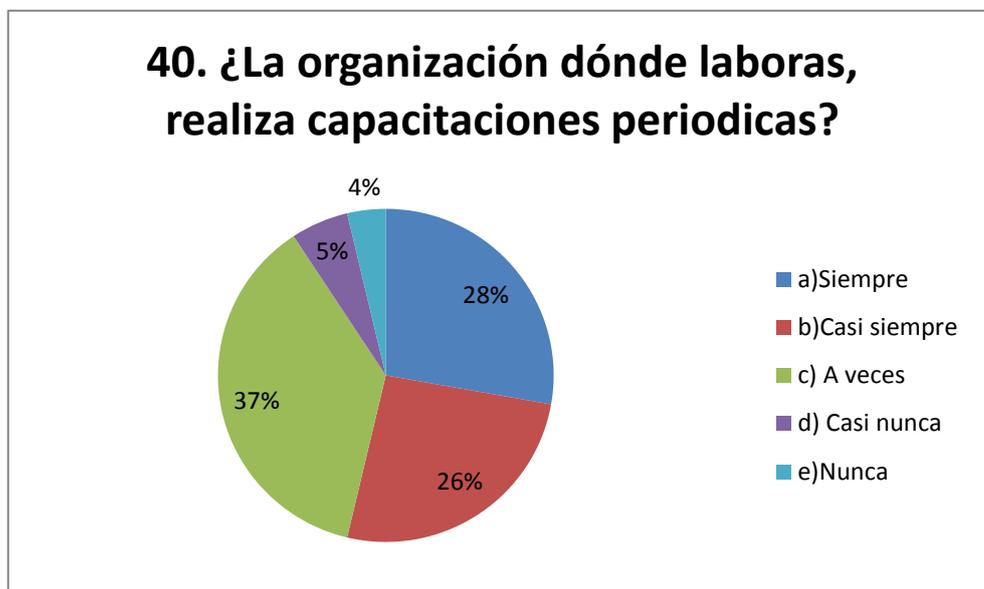
La retroalimentación es una parte muy importante para los empleados ya que permite saber si su trabajo está siendo el correcto y por lo tanto si se están cumpliendo los objetivos de la organización. Es importante remarcar los aspectos negativos y positivos para poder resaltar los puntos buenos o en su defecto encontrar mejoras a las áreas de oportunidad que se presenten.

Dentro de la facultad un 43% está de acuerdo con que siempre recibe mencionada retroalimentación, un 22% manifiesta que la mayoría de veces, un 28% solo en ocasiones y un total del 7% menciona que casi nunca y nunca recibe este tipo de retroalimentación. Para que la comunicación se de forma efectiva es importante que se esta variable –la retroalimentación- sea incluida dentro de la cultura de la facultad.

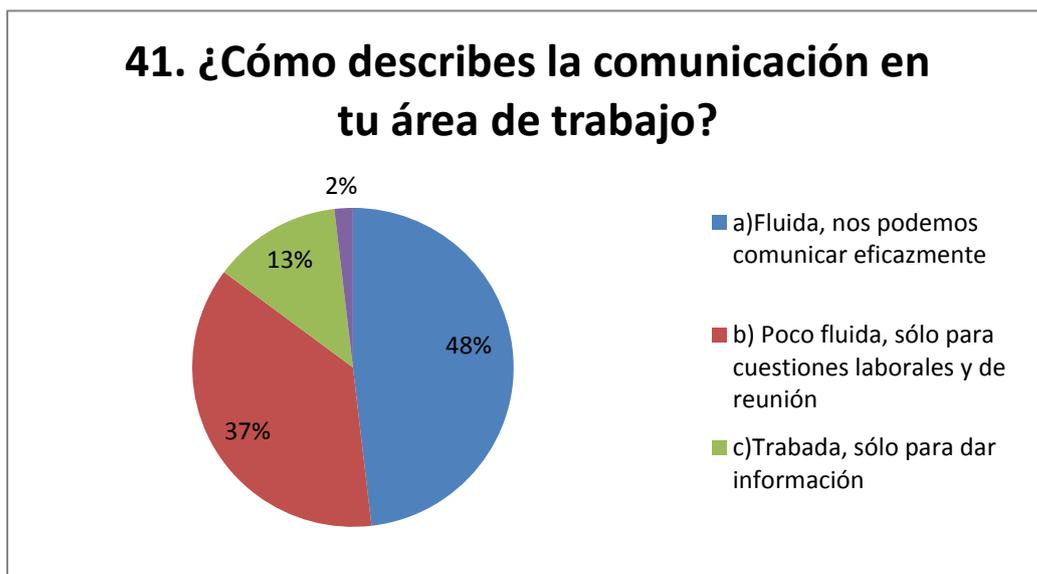
39. ¿El jefe te ayuda a resolver problemas con tus compañeros?



Dentro de una organización el jefe debe ser el mediador si se llegara a presentar una situación de conflicto, en esta pregunta el objetivo fue medir si efectivamente le jefe ayudaba a la resolución de estos conflictos a lo que el 30% de la población encuestada respondió que siempre, por otro lado un 43% menciona que a veces, es decir que no en todas las ocasiones está involucrado. Un 9% menciona que casi nunca mientras que un 7% definitivamente aseguró que nunca se involucra en este tipo de situaciones.



La capacitación que los empleados reciben también determina la forma en que van realizando su trabajo es una herramienta que apoyo que debe brindarse de manera regular. Dentro de la facultad las capacitaciones un 28% mencionan que siempre se realizan capacitaciones, sin embargo un 37% menciona que a veces, es decir que no siempre se realiza la capacitación como debería ser. También un total del 9% menciona que nunca y casi nunca le han correspondido.



La variable comunicación es un factor muy importante ya que determina en gran medida el clima que se genera dentro de la organización. Con esta grafica se pretendió saber cómo es la comunicación dentro de la facultad a lo que un 48% menciona que es fluida, sin embargo un 37% no considera lo mismo, mencionan que la comunicación solo se da por cuestiones laborales no hay un trato más allá que el profesional. El 13% menciona que solo se emite información sin embargo no hay una retroalimentación para que queden entendidas las situaciones.



Tener un balance en las actividades que realizamos diariamente también determina la satisfacción que se tiene con el trabajo que se realiza, el horario debe ser adecuado para que permita en primera instancia cumplir con los objetivos estipulados por la organización pero también es importante para realizar otras actividades que permitan el desarrollo personal en otras áreas. La percepción que se tiene respecto al horario de trabajo dentro de la facultad es bueno, un 61% lo considera bueno y un 30% muy bueno, este es un punto positivo para resaltar. Solo un 9% lo considera regular lo que quiere decir que hay alguna pequeña inconformidad pero que no resulta tan trascendente.



El respeto a los horarios de trabajo, en su mayoría es positivo el 55% manifiesta que siempre son respetados, un 30% casi siempre y un 13%



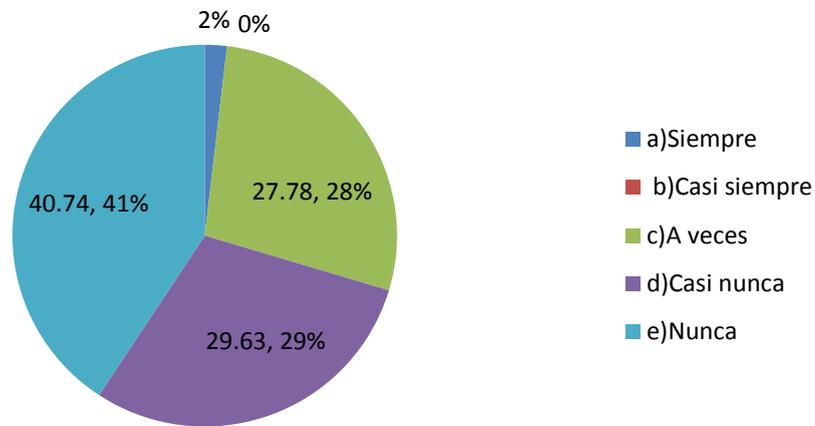
menciona que solo a veces. El horario de trabajo se debe organizar de tal forma que se alcancen a cumplir las actividades que corresponden a cada uno de los empleados, si hubiese que invertir más tiempo del usual se queda a consideración de cada uno.

En cuestión de la relación que se da dentro de la facultad con otros compañeros de trabajo podemos observar que la gran mayoría, en un total del 89% es buena mientras que un 11% lo considera regular. En organizaciones de este tipo a veces se ve corrompida la relación por un claro conflicto de intereses, sin embargo no es justificante para fracturar una relación positiva en la facultad.



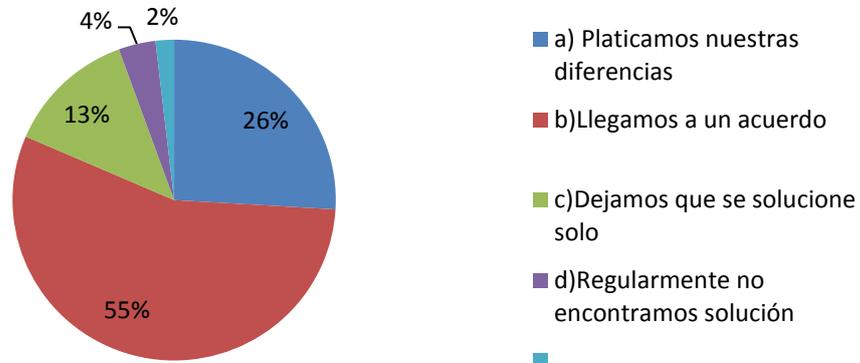
Las actividades externas con los compañeros de trabajo permiten formar una buena relación de trabajo, ya que se pueden conocer en otras áreas y aspectos, lograr mayor empatía y por lo tanto dentro de un ambiente de trabajo tener una mejor relación. Este tipo de actividades no es un hábito muy común para 52% que menciona que solo a veces se realizan. Un 22% manifiesta que casi nunca y un 15 % mencionan que nunca se realizan

46. ¿Has tenido algún conflicto con un compañero de trabajo?



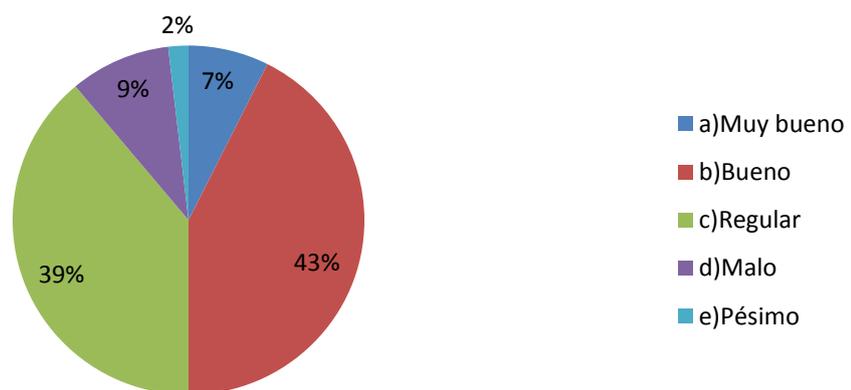
Los conflictos en el trabajo son comunes, ya que siempre existen diferencias entre puntos de vista, aquí lo importante es saber manejar los conflictos, tener una buena comunicación y buscar una solución positiva que permita erradicar las diferencias. Es positivo resaltar que de la población encuestada un 40% menciona que casi nunca ha tenido un conflicto, un 29% casi nunca y un 27% a veces, esto último por la cuestión de diferencias o descontentos que pueden llegar a darse. Lo importante es que no resulta algo trascendente, son conflictos que pueden ser arreglados o solucionados de la mejor manera.

47. Cuando tienes una diferencia profesional con algún compañero de trabajo ¿Cómo la resuelven?



La forma de solucionar los conflictos también determina la relación que se pueda generar con los demás en este caso, las formas más frecuentes de resolución de conflictos fueron las siguientes: un 55% menciona que llegan a un acuerdo, un 26% que platican sus diferencias mientras que solo un 4% mencionó que regularmente no encuentran solución.

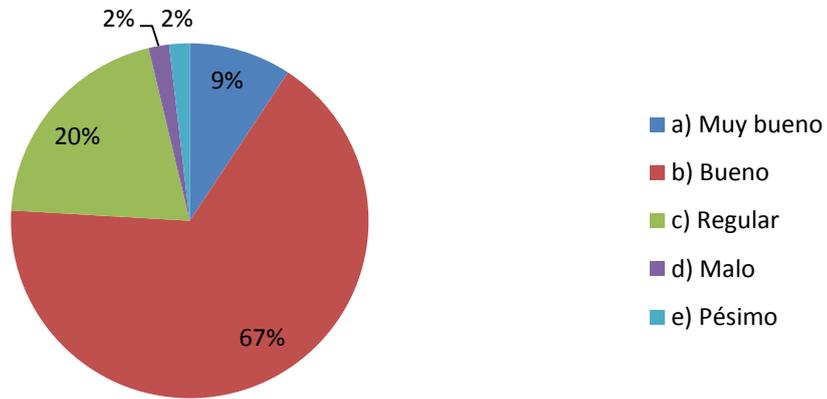
48. ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas de la facultad?



La comunicación entre las áreas de la facultad en un 35% es buena, un 39% lo considera regular mientras un 9% manifiesta que es mala. La

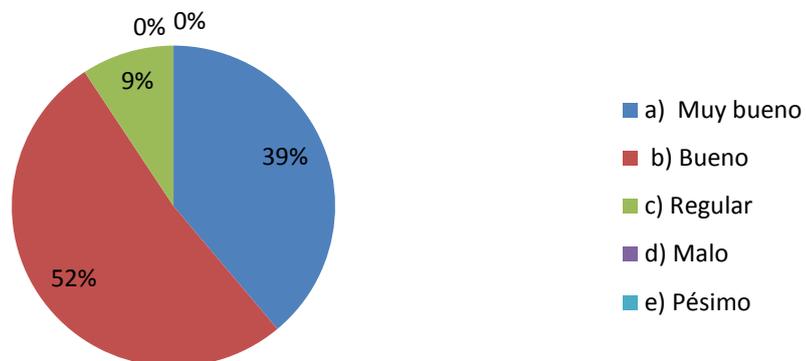
comunicación entre los departamentos debe ser buena ya que todos trabajan para un mismo objetivo.

49. En tu percepción ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?

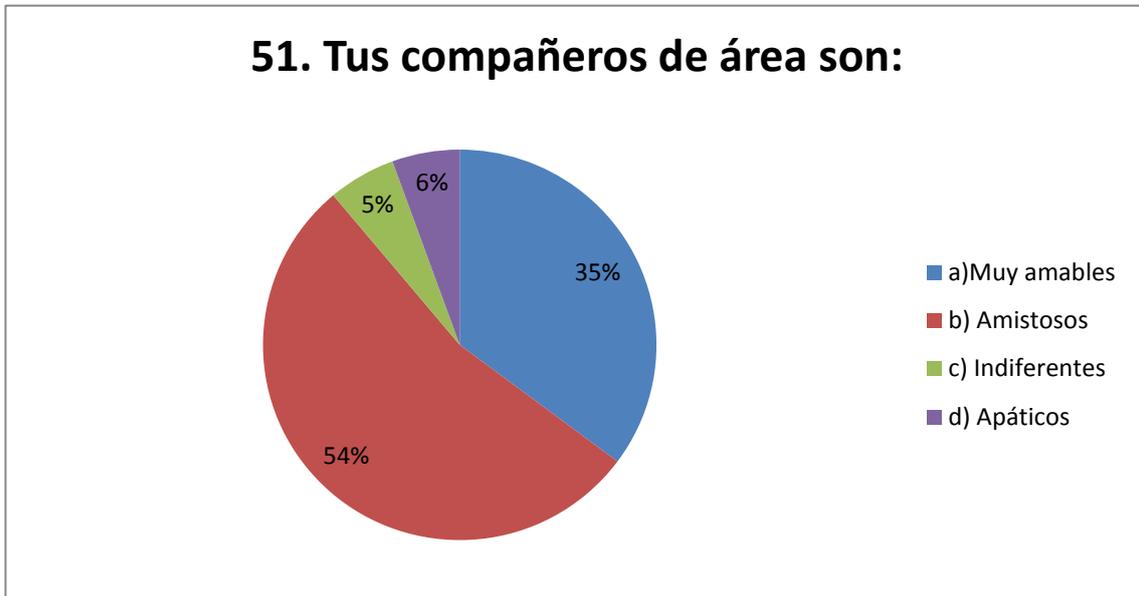


Esta pregunta en general resume lo que se pretende buscar con el proyecto de investigación. De la población encuestada un 9% lo considera muy bueno, el 67% considero que el ambiente es bueno y un 20% lo percibe de manera regular. Solo la minoría, un 2% piensa que es pésimo.

50. ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?

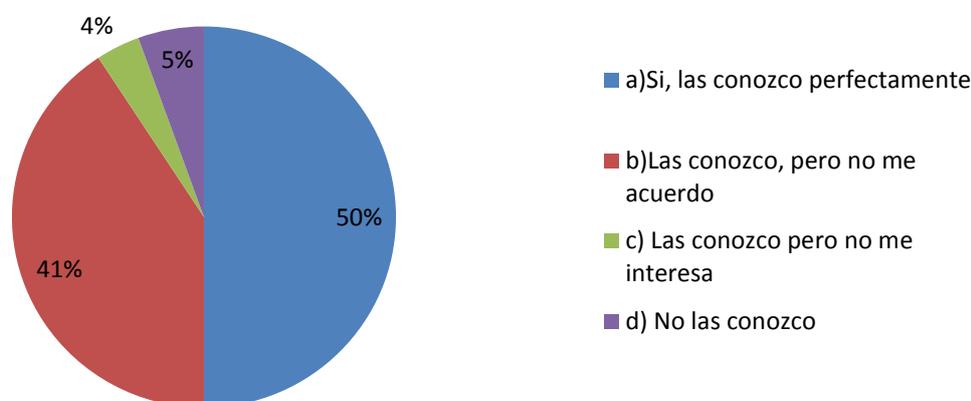


En esta grafica podemos apreciar la relación que existe con el jefe, en general es buena, así lo manifestó un 52% de la población encuestada. Un 39% considera que es muy buena solo un 9% la considera regular.



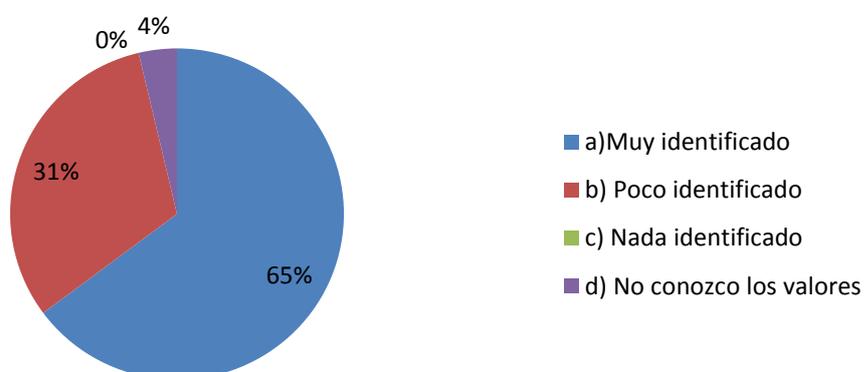
La percepción que se tiene en general de los compañeros de área en muy buena, un 35% menciona que son muy amables, un 54% considera que son amables únicamente un 5% y 6% considera que son indiferentes y apáticos respectivamente.

52. ¿Conoces la misión, visión y valores de la organización?



Dentro de cualquier organización es importante una adecuada difusión de la misión, visión y valores de la organización porque son los lineamientos que marcan el comportamiento dentro de la misma, la preguntar si se conocen estos puntos resulto que un 50% los conoce a la perfección, un 41% los conoce pero no se acuerda lo que quiere decir que lo supo pero no se ponen en práctica un 4% definitivamente no los conoce y a un 5% no le interesan.

53. ¿Qué tan identificado te sientes con los valores de la organización?



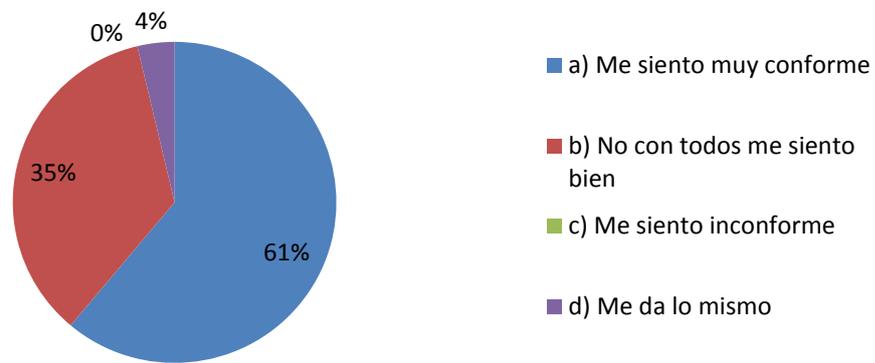
Por otro lado, aunque sabemos que es importante conocer los valores de la organización aun más indispensable es sentirse identificados con ellos ya

que solo de esta manera pueden ser aplicados y vividos dentro de la organización. Resulta interesante analizar que en la anterior grafica un 41% no recuerda los valores, sin embargo el 65% se siente muy identificado con ellos. EL 31% manifiesta que se siente poco identificado lo que irían en congruencia con nuestra pregunta anterior y la respuesta de que una gran parte no los recuerda.



El nivel de identificación con la organización, en este caso como la facultad se puede medir en la forma en que se habla de ella. Solo un 20% comenta con personas externas acerca de su trabajo, pero un 39% lo hace casi siempre, mientras que un 30% solo en algunas ocasiones. Unos pocos, el 9% , casi nunca hablan de su trabajo con otras personas.

55. ¿Te sientes parte del equipo de trabajo con el que laboras?

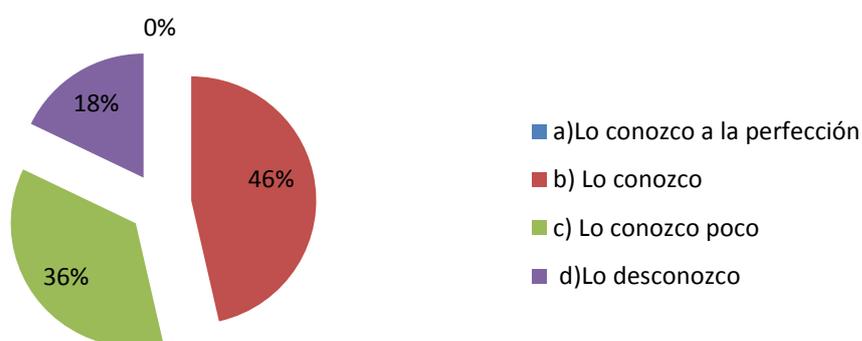


Respecto al sentido de pertenencia con el equipo de trabajo podemos observar que un 61% se siente muy conforme con su equipo, un 35% menciona que solo con algunas personas y un 4% manifiesta que le da lo mismo quien es su equipo de trabajo. Se percibe que en alguna medida hace falta mayor integración para que el sentido de pertenencia e identidad pueda darse si no en todos, por lo menos en la mayoría de los empleados de la facultad.

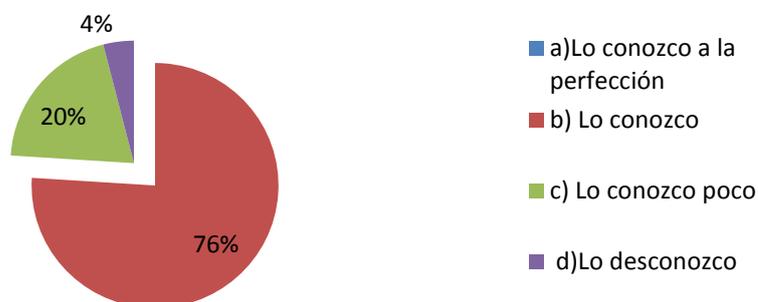
GRAFICAS INTERPRETACION PARTICULAR

DIMENSION DE ESTRUCTURA

1.1 ¿Conoces el reglamento de trabajo de la organización?



1.2- ¿Conoces el reglamento de trabajo en la organización?



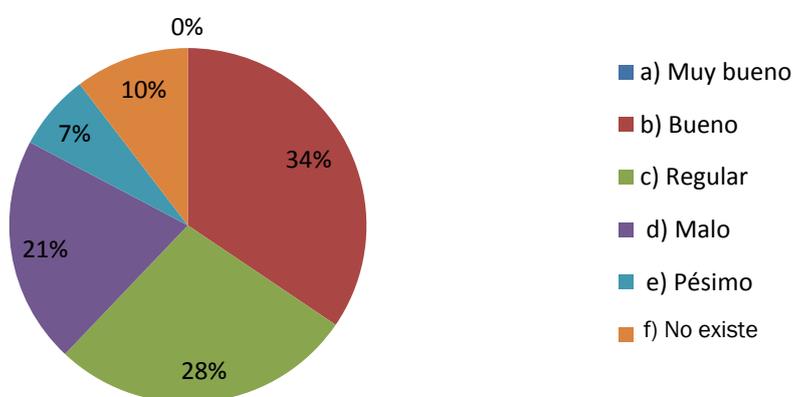
Mediante esta pregunta se quiso conocer la fluidez de la comunicación, cuestionándolos con respecto a un conocimiento básico como el reglamento de la organización para la que laboran, con la finalidad de percibir que tan presente tienen la información actualmente.

Al cuestionar al personal docente (1.1), se confirma que si bien la opinión se encuentra dividida, entre simplemente conocerlo y desconocerlo, por lo que se percibe una clara señal de que la información es confusa y no se encuentra actualizada.

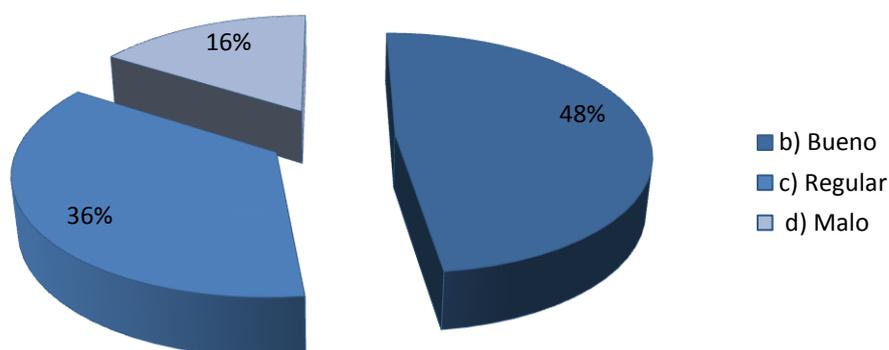
El personal administrativo manifiesta una clara diferencia (1.2), también en este caso se encuentra dividida la respuesta, sin embargo se ve un claro aumento en el conocimiento elemental, aunque la actualización de la información está claramente ausente.

Por lo que en general, la información no es actual y se confirma la confusión del conocimiento de la información básica de la organización.

2.1 ¿Cómo consideras la aplicación del reglamento de trabajo en la organización?



2.2- ¿Cómo consideras la aplicación del reglamento de trabajo en la organización?

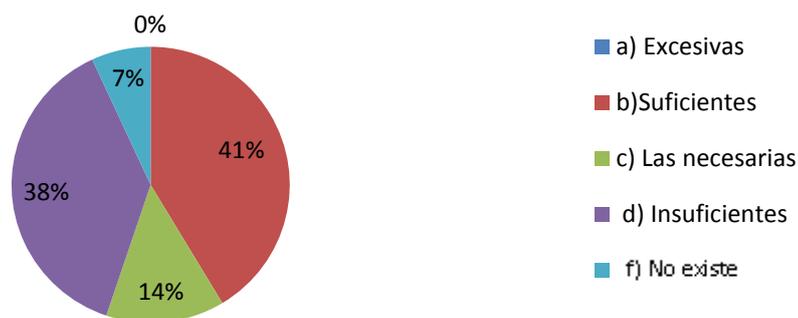


Con esta pregunta se pretendía ver la percepción de los empleados de la organización y la comunicación certera y actualizada, es un cuestionamiento directamente relacionado con el anterior planteamiento puesto que del anterior se deriva el presente, lo que nos permite ver una clara contradicción.

El personal docente califica como regular, mala y pésima la aplicación del reglamento (2.1), en contraste con una ligera percepción que la califica como buena, sin embargo es confuso el reglamento para los profesores por lo que en consecuencia su juicio de valor queda reducido a un valor mínimo puesto que desconocen del tema.

Por otro lado el personal administrativo crea un balance segmentado en bueno, regular y malo lo que se deriva de que a pesar de no mantener actualizada la información tienen presentes algunos conocimientos que les permite hacer un juicio de valor más preciso.

3.1 ¿Consideras que la cantidad de reglas corresponde con las necesidades de la organización?



3.2- ¿Consideras que la cantidad de reglas corresponde con las necesidades de la organización?

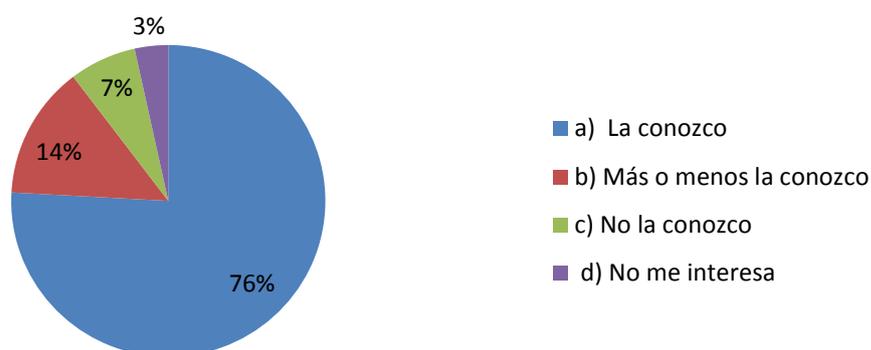


La cantidad de reglas en una organización depende de varios factores, con este cuestionamiento se pretendía conocer la forma en la se perciben la necesidad de más o menos normas que permitan el buen funcionamiento de los individuos dentro de la organización.

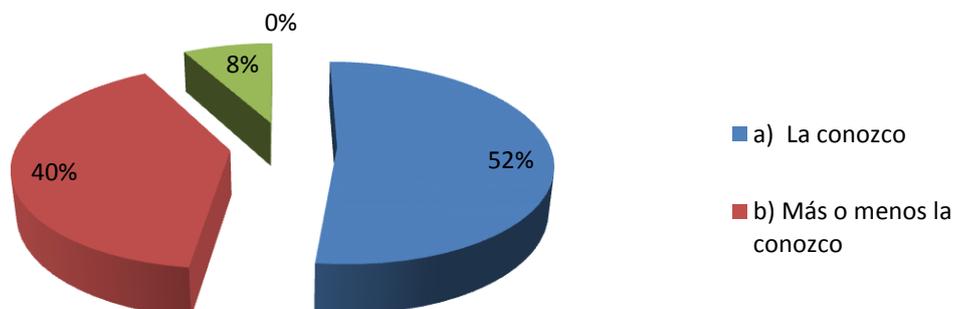
Los docentes piensan en su mayoría que las normas con las que cuentan son suficientes y necesarias (3.1), sin embargo es importante señalar que es notoria la creciente inquietud por hacer notar que con lo que cuentan actualmente como reglas resulta insuficiente.

Con el personal administrativo se corrobora que todo permanece en un nivel mediocre pues la mayoría considera como suficiente el sistema de normas con el que cuentan actualmente (3.2).

4.1 ¿Estás al tanto de la posición que ocupas dentro del organigrama de la organización?



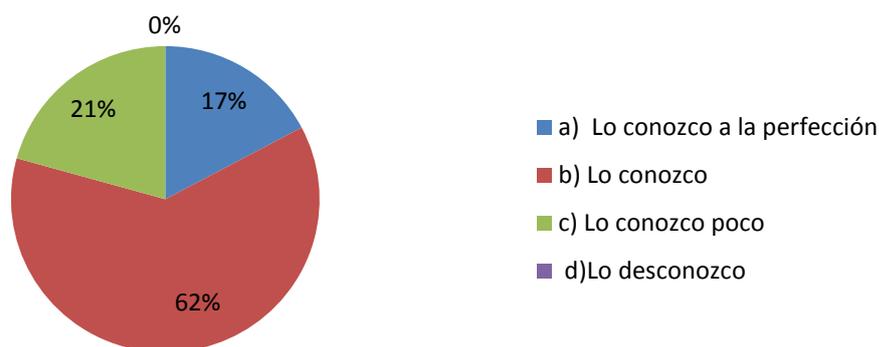
4.2 ¿Estás al tanto de la posición que ocupas dentro del organigrama de la organización?



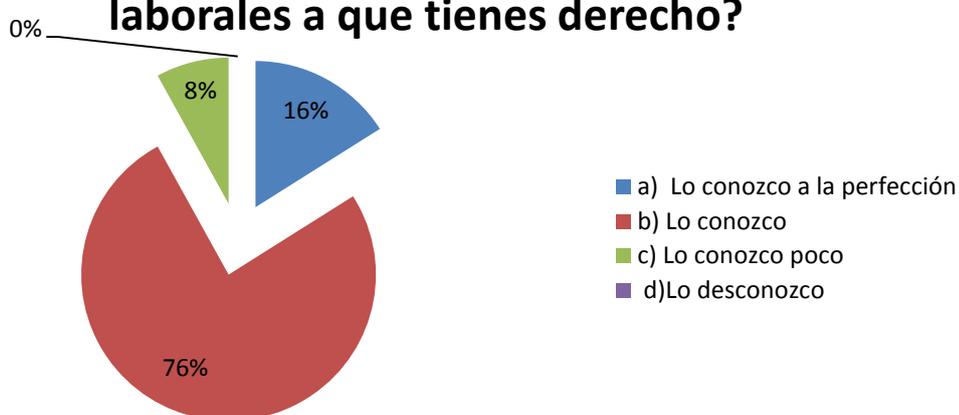
Dentro de la estructura de la organización es importante reconocer claramente cuál es la función de cada quien y el rol que desempeña dentro de la misma y una forma fácil de reconocer estos elementos es ubicarte en el organigrama.

Mediante esta pregunta se pretendía conocer si los integrantes se ubicaban dentro de la organización en un organigrama, para percibir así si la comunicación era efectiva, pero sobre todo para detectar si la información estaba siendo recibida y entendida, a lo que en el personal docente (4.1) se observó un claro conocimiento de su ubicación y rol desempeñado en la organización. En el personal administrativo es totalmente perceptible que el personal conoce el organigrama y las funciones que desempeña (4.2).

5.1 ¿Qué tanto conoces tus derechos laborales a que tienes derecho?



5.2 ¿Qué tanto conoces tus derechos laborales a que tienes derecho?

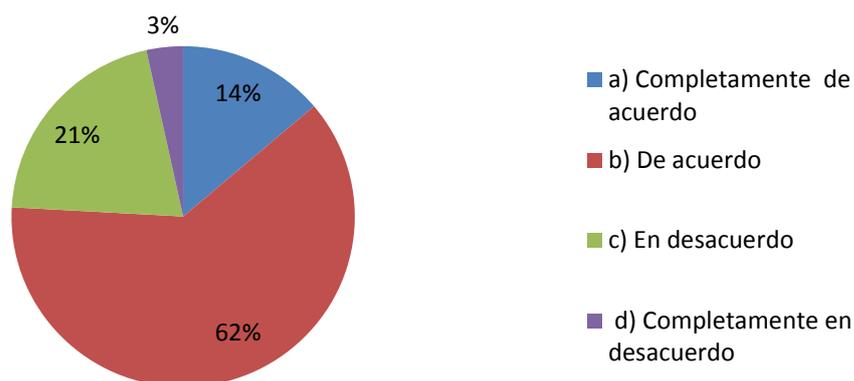


Al plantear esta pregunta, se pretendía corroborar con otro tipo de información, si la misma llegaba de manera clara logrando así una comunicación efectiva.

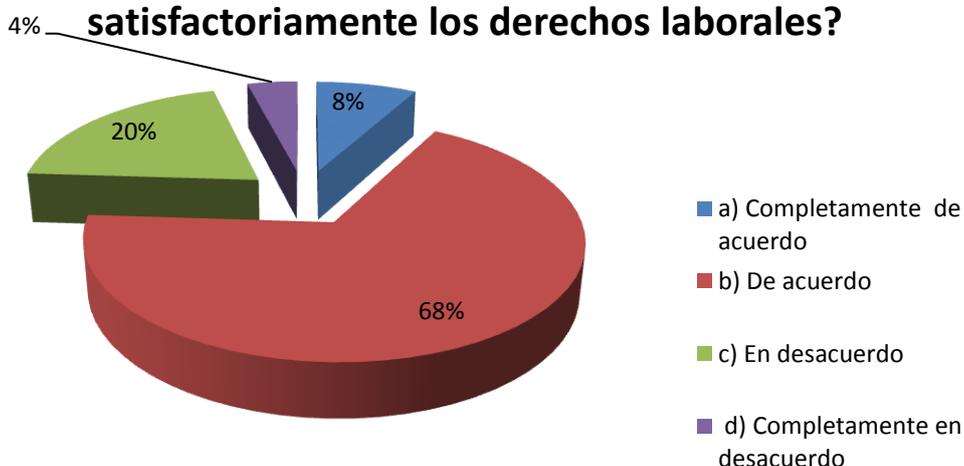
En el personal docente es notorio (5.1) que conocen sus derechos laborales por lo que en este rubro la comunicación es efectiva, aunque persiste una minoría que conoce poco sobre este rubro lo que corrobora que la comunicación está presente.

En el lado administrativo se observa claramente (5.2) que conocen la información que corresponde a sus derechos laborales por lo que efectivamente la comunicación resulta efectiva en este rubro.

6.1 ¿Consideras que la organización cumple satisfactoriamente los derechos laborales?



6.2 ¿Consideras que la organización cumple satisfactoriamente los derechos laborales?

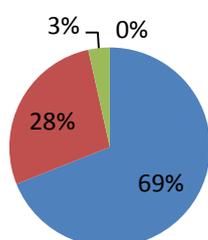


Al cuestionar a los empleados sobre los derechos laborales se pretende reiterar el conocimiento sobre los mismos y profundizar en la forma en la que la comunicación se da entre quienes laboran en la organización.

Es importante señalar que en este reactivo coincidentemente el personal de ambos aspectos, tanto el docente como el administrativo, tienen el mismo resultado y si bien una mayoría manifiesta conocer sus derechos afirmando que la organización cumple y respeta los mismos, un alto porcentaje manifiesta que no es así, por lo que es importante señalar que la comunicación es turbia (6.1 -6.2).

DIMENSION DE RESPONSABILIDAD

7.1 ¿Consideras que las responsabilidades que tienes asignadas, corresponden a tu puesto dentro de la organización?



- a) Sí, me siento muy bien con las responsabilidades que tengo asignadas
- b) Creo que tengo más responsabilidades que las que debería de tener
- c) Tal vez podría tener menos responsabilidades, pero no me quejo

7.2 ¿Consideras que las responsabilidades que tienes asignadas, corresponden a tu puesto dentro de la organización?

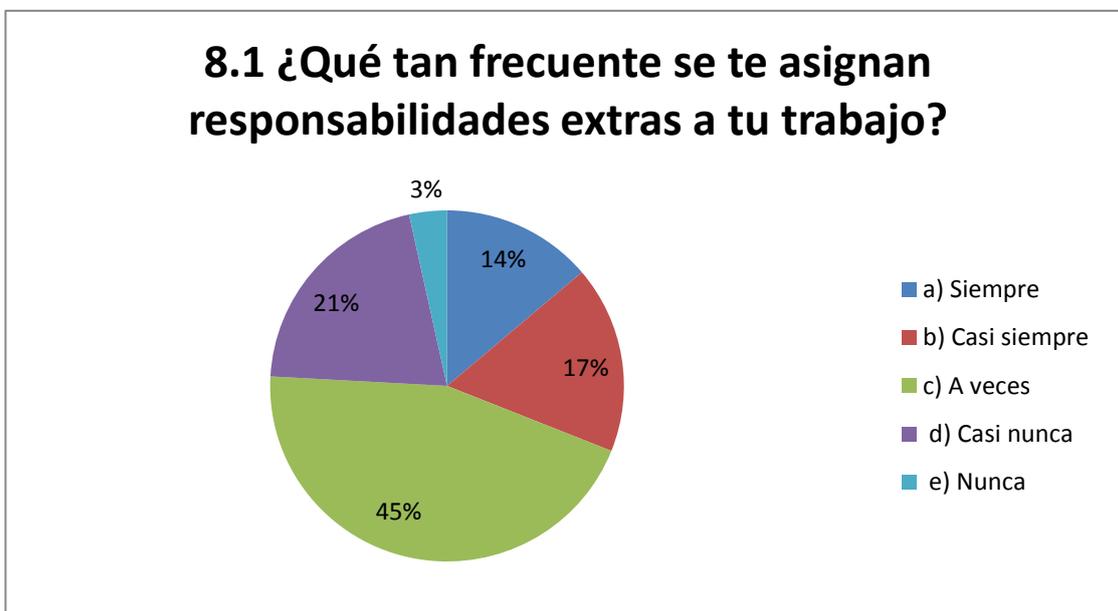


- a) Sí, me siento muy bien con las responsabilidades que tengo asignadas
- b) Creo que tengo más responsabilidades que las que debería de tener

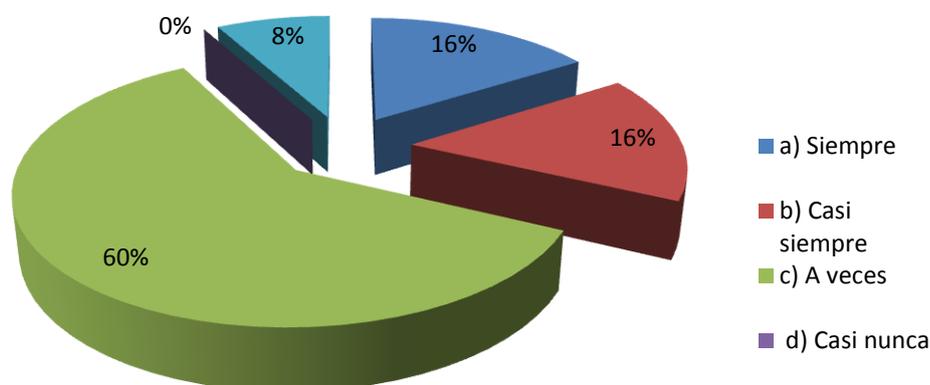
Mediante esta pregunta la intención era conocer el sentir del personal en cuanto a sus responsabilidades dentro de la organización, obteniendo una respuesta general en la cual se observa de una manera general que si bien una mayoría esta a gusto con sus labores y responsabilidades, un importante porcentaje se encuentra inconforme con las responsabilidades que ocupa actualmente.

En el personal docente un porcentaje mínimo arriba de la mitad son quienes se encuentran conformes con dichas actividades (7.1), sin embargo un notorio porcentaje el que siente que son demasiadas actividades con las que cargan, lo que afecta la comunicación pues a pesar de presentar este sentir, es algo que no es comunicado.

Por otro lado el personal administrativo presenta una visión general diferente pues aunque el porcentaje a disgusto (7.2), es importante en su mayoría manifiesta sentirse a gusto con las actividades que realiza hasta cierto porcentaje se visualiza con más responsabilidades que les permita sentirse útiles.



8.2 ¿Qué tan frecuente se te asignan responsabilidades extras a tu trabajo?

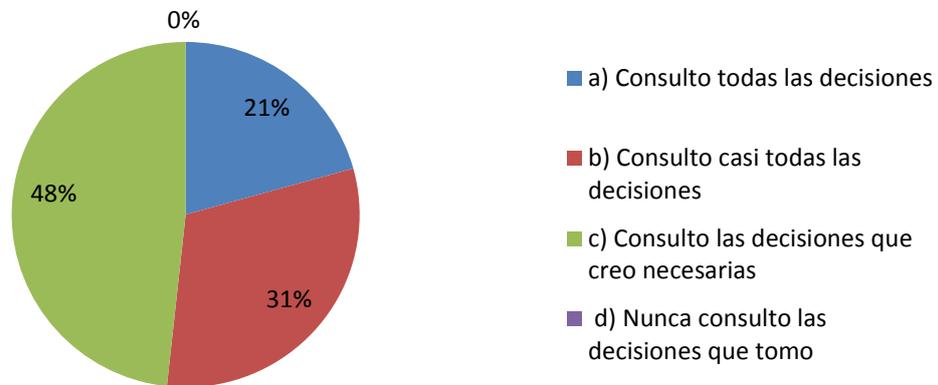


Con esta pregunta se pretendía conocer dos aspectos, el primero que tan frecuente los empleados tienen que aportar más esfuerzo en responsabilidades extras, lo que nos permitiría a su vez visualizar la organización y comunicación de la misma ya que al no contar con una buena sincronización de las mismas, impacta regularmente en actividades extras que permitan cumplir con lo establecido como metas.

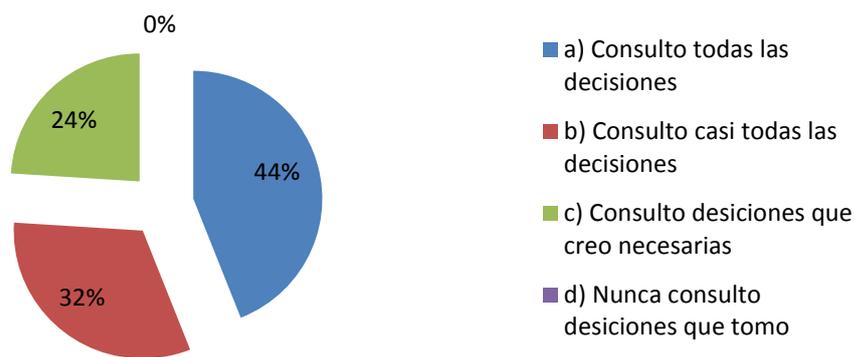
En el personal docente se puede observar (8.1), que frecuentemente tienen responsabilidades extras a sus actividades, esto es un claro ejemplo de que la falta de comunicación asertiva afecta la labor del mismo pues a menudo se presentan estas situaciones que no son favorables para la organización.

A su vez se observa en el personal administrativo (8.2) un claro ejemplo de que la organización y el conocimiento de actividades (probablemente rutinarias) permiten que casi un 100% del personal no cargue con actividades extras a las que corresponde su trabajo.

9.1 ¿Consultas con tu superior las decisiones que tomas dentro de la organización?



9.2 ¿Consultas con tu superior las decisiones que tomas dentro de la organización?

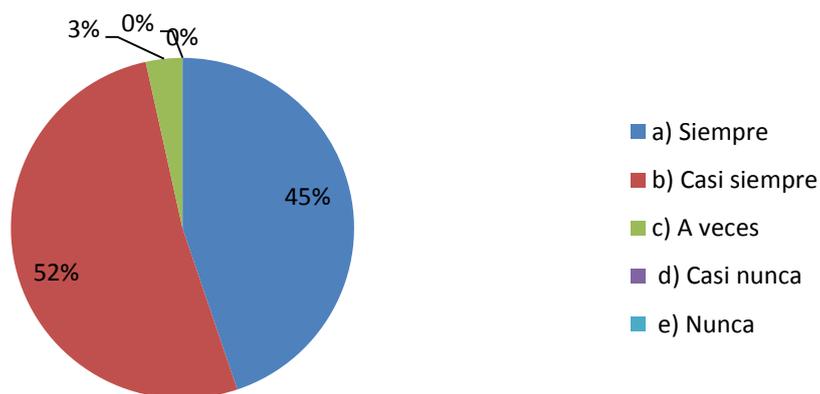


La comunicación ascendente es importante para que el funcionamiento de la organización sea sincronizado, es decir siempre es importante que el personal se mantenga en contacto constante con sus superiores, aunque esto no garantiza un buena realización y funcionamiento de las actividades, si es de vital importancia pues la buena comunicación puede evitar contratiempos importantes.

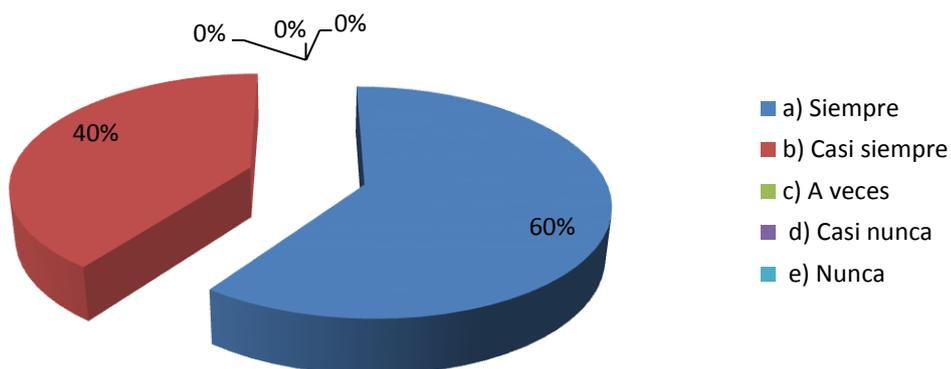
En el personal docente se observa (9.1), un cierto nivel de independencia al tomar sus decisiones, pues algunos consideran solo consultar lo necesario con sus superiores, sin embargo es importante observar que a pesar de los roles desempeñados dentro de la organización mas de la mitad del personal depende de la consulta con su superior, para tomar una decisión.

En el personal administrativo se observa (9.2), la misma tendencia que en el docente, sin embargo en este rubro es un porcentaje más amplio el que consulta casi todas sus decisiones con su superior y un porcentaje menor quienes solo las que creen necesarias.

10.1 ¿Cumples en tiempo y forma con las tareas que se te asignan dentro de la organización?



10.2 ¿Cumples en tiempo y forma con las tareas que se te asignan dentro de la organización?



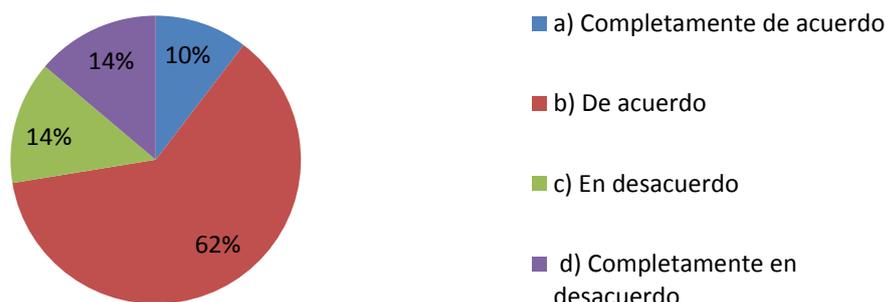
Mediante esta pregunta se pretende reafirmar la comunicación en cuanto a la forma de interpretar las reglas y procedimientos del trabajo que realizan las personas que laboran en la organización, pues parte importante de dichas

actividades es llevarlas a cabo en el tiempo marcado, como se marca en el procedimiento.

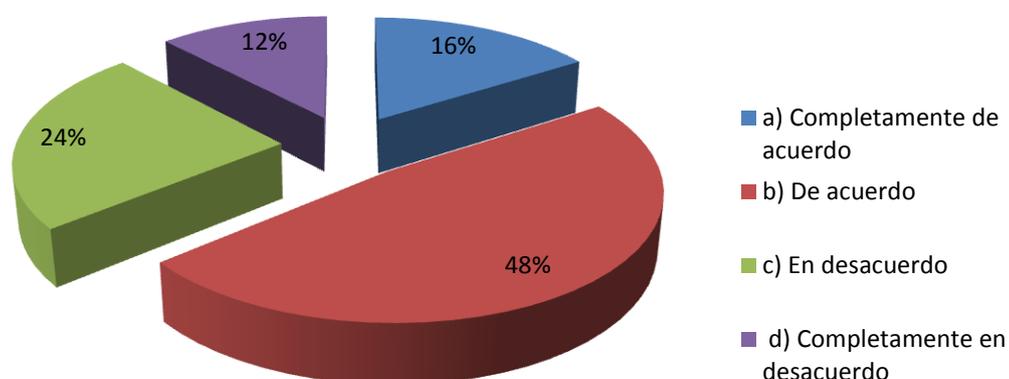
El personal docente presenta (10.1) un alto índice de cumplimiento de sus actividades en el tiempo marcado y aunque presenta una minoría que manifiesta que a veces lo cumple, sin embargo no representa un porcentaje significativo.

Por otro lado el personal administrativo cumple al cien porciento con su trabajo en el tiempo requerido (10.2), por lo que se puede apreciar en ambos casos este aspecto la comunicación se percibe exitosa.

11.1 ¿Consideras que las responsabilidades entre tus compañeros de trabajo y tú, se reparten equitativamente?



11.2 ¿Consideras que las responsabilidades entre tus compañeros de trabajo y tú, se reparten equitativamente?

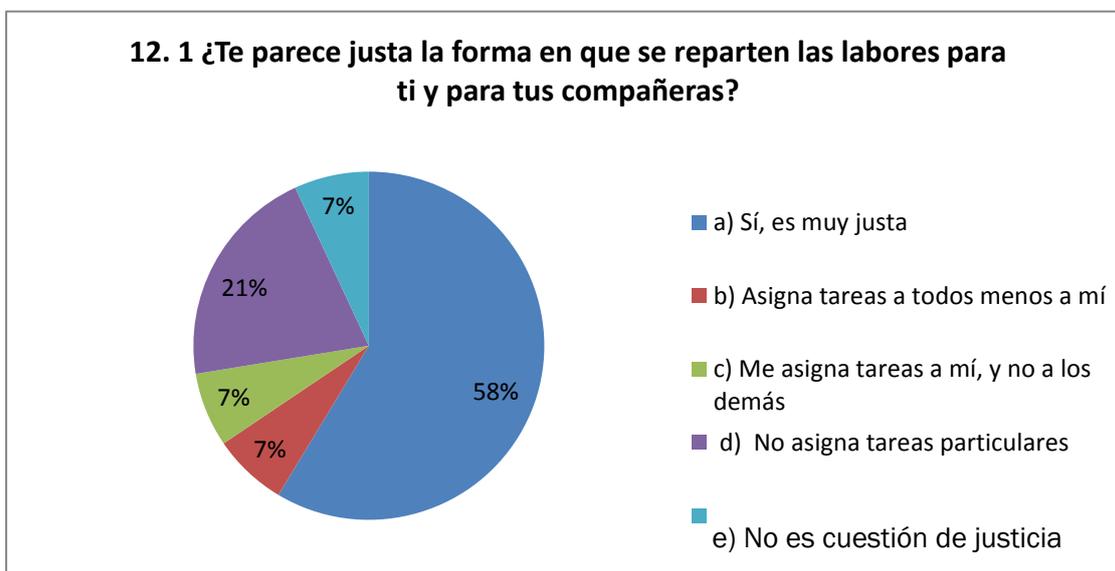


Parte importante de la percepción de los trabajadores es visualizar el como ellos ven sus responsabilidades, con la finalidad de visualizar como interpretan la comunicación de sus deberes y como impactaba en ellos, con respecto a sus compañeros.

En su mayoría el personal docente se encuentra conforme con la forma en la que son asignadas las responsabilidades entre el personal (11.1), pero cabe señalar que un porcentaje representativo no esta satisfecho con dicho procedimiento por lo que en este rubro la comunicación se encuentra sesgada.

Por otro lado los administrativos manifiestan mayor inconformidad en el reparto equitativo de responsabilidades entre los compañeros (11.2), mientras que un ligero porcentaje mayor a la mitad manifiesta estar de acuerdo con dicha asignación, por lo que es notorio que la comunicación en este rubro es mala.

DIMENSION DE RECOMPENSA



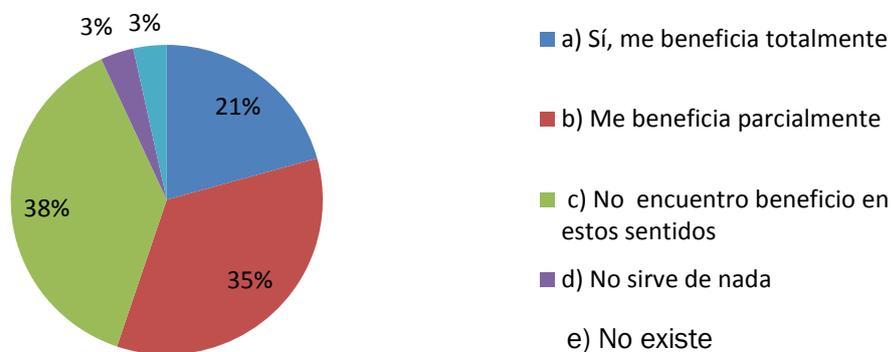
12.2 ¿Te parece justa la forma en que se reparten las labores para ti y para tus compañeros?



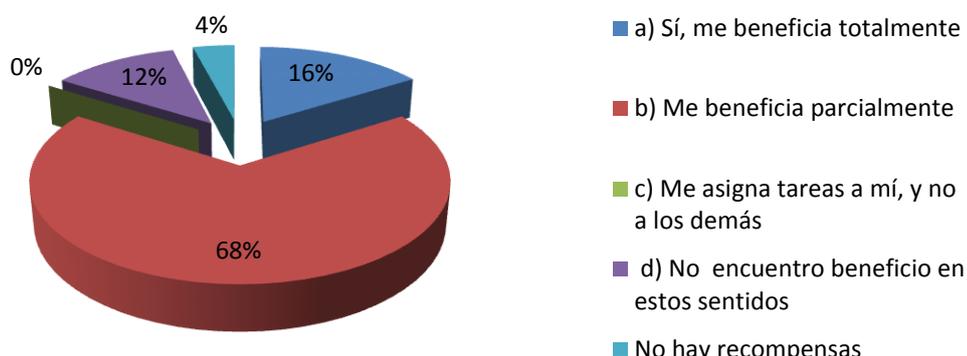
Con este reactivo se pretende reafirmar como perciben la asignación de tareas, con el principal objetivo de hacer presente la forma en la que comunican las responsabilidades en el área de trabajo, así como a su vez observar como al ser notorias los mismos asignan un juicio de valor.

En el personal docente se observa claramente (12.1), una interpretación dividida pues apenas un poco mas de la mitad considera justo como se reparten las labores, por lo que es evidente que la comunicación resulta turbia, pues es evidente que no tienen claro el desempeño de cada miembro de la organización considerando injustos los roles y las tareas que cada quien lleva a cabo. En el personal administrativo se percibe (12.2), una mayoría que esta conforme con la manera en la que se asignan las responsabilidades, sin embargo un alto porcentaje se encuentra a disgusto con dicho acontecimiento por lo que es constante que en este rubro la comunicación se ve mermada, lo que deriva en una mala interpretación de tareas.

13.1 ¿El sistema de recompensas beneficia a tu autoestima como empleado y como persona?



13.2 ¿El sistema de recompensas beneficia a tu autoestima como empleado y como persona?



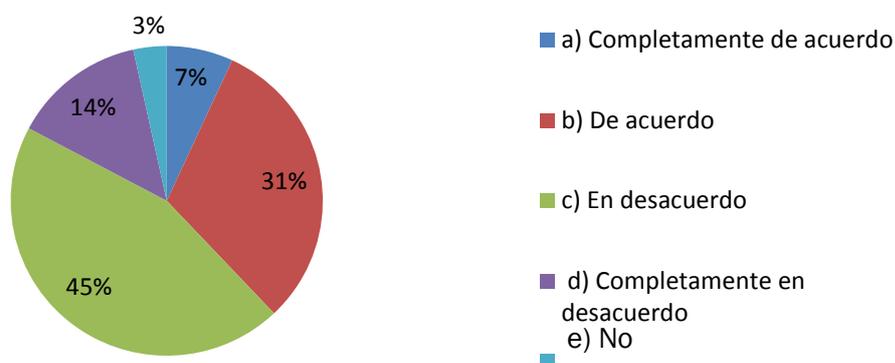
Como parte de una comunicación y convivencia sana es importante diseñar un plan de incentivos que permitan reconocer el buen trabajo, en el caso del jefe así como sentirse reconocido por un buen desempeño, en el caso del empleado.

Con esta pregunta se pretendía conocer como se sienten los empleados cuando son recompensados por realizar con éxito determinada tarea y así conocer como se da la comunicación en este rubro, es decir si la acción que es comunicada se esta interpretando de la misma manera. En el personal docente se aprecia una división de opinión (13.1), por lo que se concluye que la comunicación se encuentra afectada.

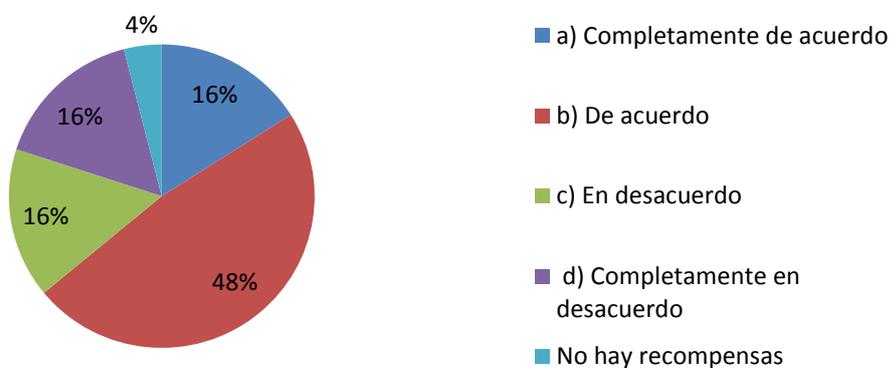
Sin embargo con el personal administrativo se logra observar que casi la mayoría esta motivado con la forma en la que se reconoce su buen trabajo

(13.2) , por otro lado cabe señalar que el índice que esta conforme es alto por lo que resulta entorpecida la comunicación.

14.1 ¿Consideras que son equitativas las recompensas para todos los trabajadores, incluyéndote?



14.2 ¿Consideras que son equitativas las recompensas para todos los trabajadores, incluyéndote ?



Con la finalidad de reafirmar la forma en la que perciben los empleados este rubro de la comunicación, se plantea esta pregunta desde una perspectiva de clima organizacional, es decir si lo que se está comunicando coincide con lo que los empleados perciben.

Más de la mitad del personal docente considera que no es equitativa la forma en que se recompensa a los empleados, por lo que se deduce que la comunicación está completamente afectada pues una acción que pretende

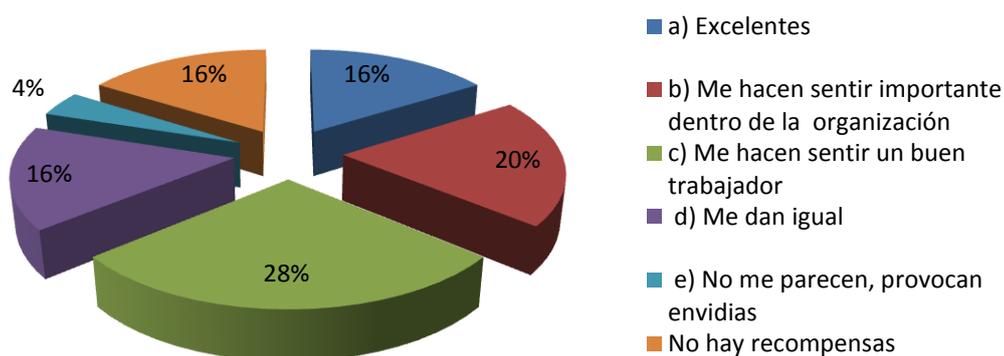
incentivar las labores y contribuir a un bienestar general se percibe como injusto a pesar de que se realiza (14.1).

Desde la perspectiva administrativa es un poco mas de la mitad quienes piensan que es justa la repartición de incentivos, pero considerando que un importante porcentaje no esta de acuerdo sigue estando afectada la comunicación en este aspecto puesto que sigue sin percibirse la intención de la acción (14.2).

15. 1 Los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, reconocimientos, etc.) te parecen:



15.2 Los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, reconocimientos. etc.) te parecen:

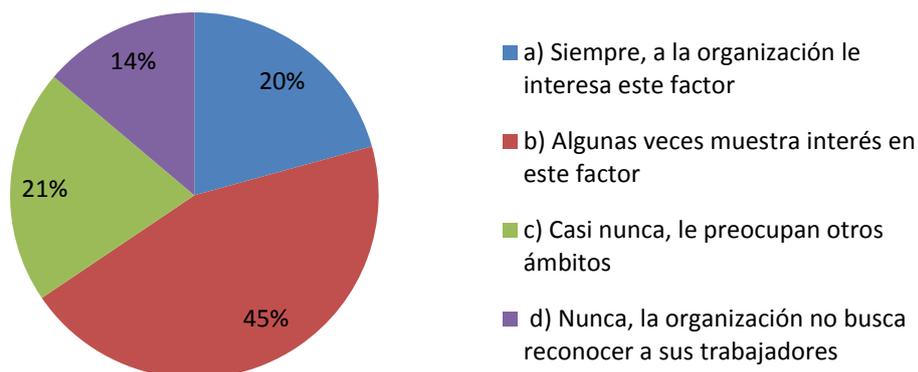


El sistema de recompensas es una forma mediante la cual se logra motivar al personal y a través de este se propicia el desenvolvimiento positivo del personal al desarrollar sus funciones, por esta razón se planteo esta pregunta con la finalidad de conocer como percibe el personal este tipo de incentivos por parte de la organización.

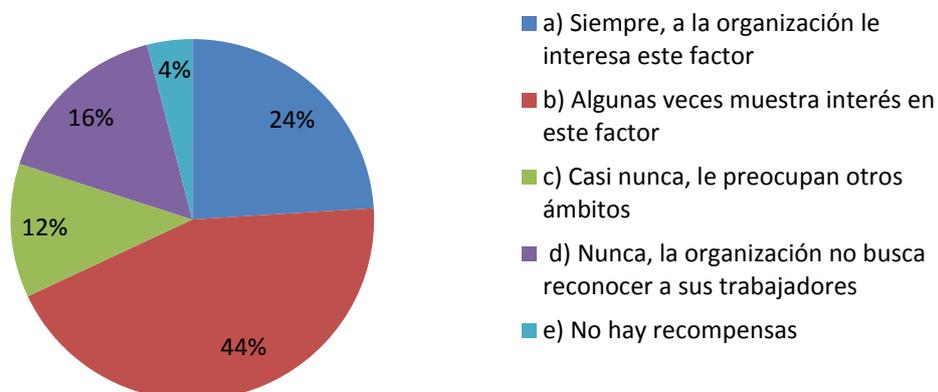
En el personal docente se pudo observar que existe una división en la opinión que genera este rubro sin embargo una mayoría contundente coincide en que sienten este actuar por parte de la organización como positivo, sin embargo existe un porcentaje considerable en el cual se puede observar cierta apatía y disconformidad entre el personal docente (15.1).

En cuanto al personal administrativo se puede observar una tendencia similar a la del docente, sin embargo el porcentaje que opina que el sistema de recompensas es positivo resulta ser mayor y en consecuencia el que muestra apatía y disconformidad es menor, lo que proyecta que en se percibe con optimismo las recompensas pero aun no son suficientes lo que afecta la comunicación en cuanto al reconocimiento de un buen desempeño por parte del personal (15.2).

16.1 ¿EL reconocimiento en la organización es un factor importante?



16. 2¿El reconocimiento en la organización es un factor importante?

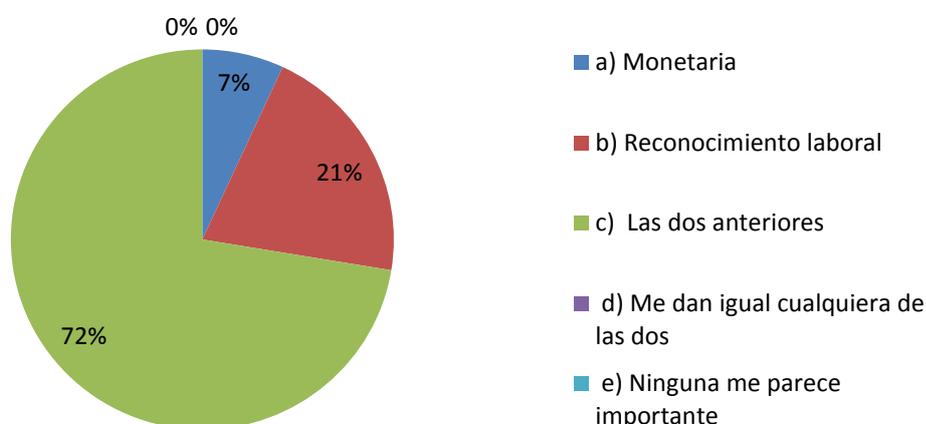


Con esa pregunta se pretendía reafirmar como se sentía el personal con los reconocimientos que la organización otorga, como parte del proceso de hacer sobre salir su buen trabajo e incentivar esta acción al resto de los empleados, a su vez se pretendía ver como se daba la comunicación entre la intención de dicho acto y la percepción del personal.

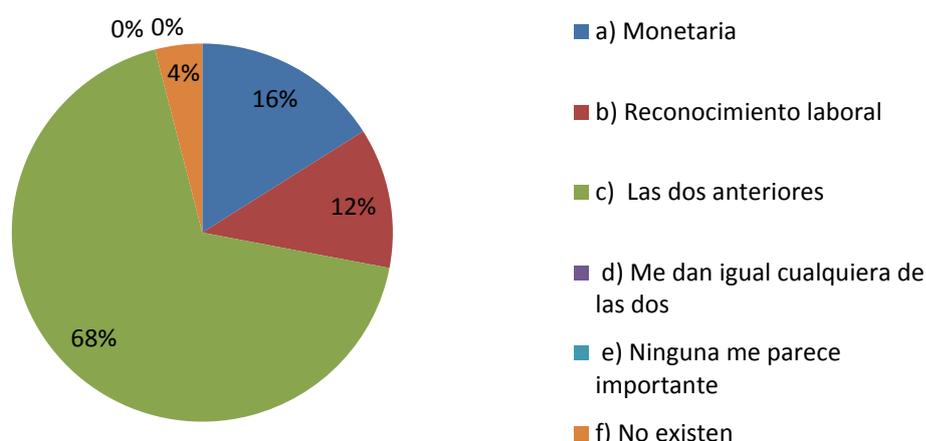
Tanto el personal docente como el administrativo coinciden con un porcentaje un poco mayor a la mitad en que es positivo el reconocimiento de su buen trabajo y que la organización se preocupa y mantiene un interés notorio en que este tipo de prácticas se mantenga y sea un aliciente dentro de la organización (6.1-6.2).

Sin embargo es importante considerar que en general el porcentaje que no reconoce como positivo esta acción y siente que la organización no se interesa por mantener y hacer uso de estos reconocimientos, es alto por lo que es evidente que la comunicación esta quebrantada y que en este rubro a pesar de ser una buena acción no se entiende como tal.

17.1 ¿Qué recompensas consideras más importantes?



17.2- ¿Qué recompensas consideras más importantes?

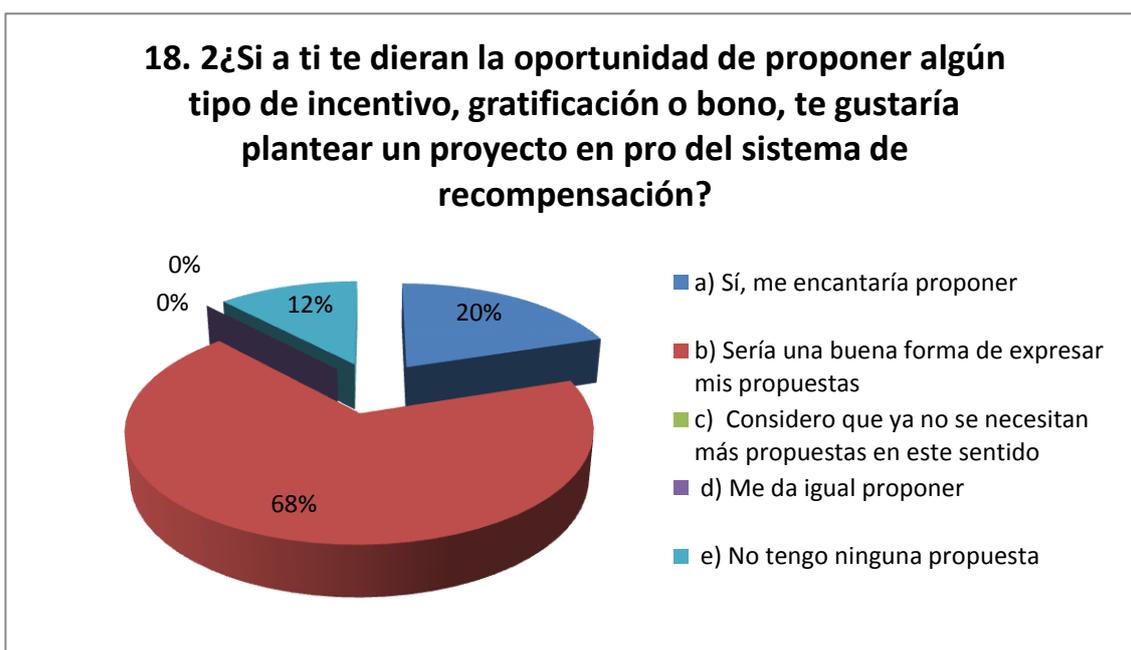
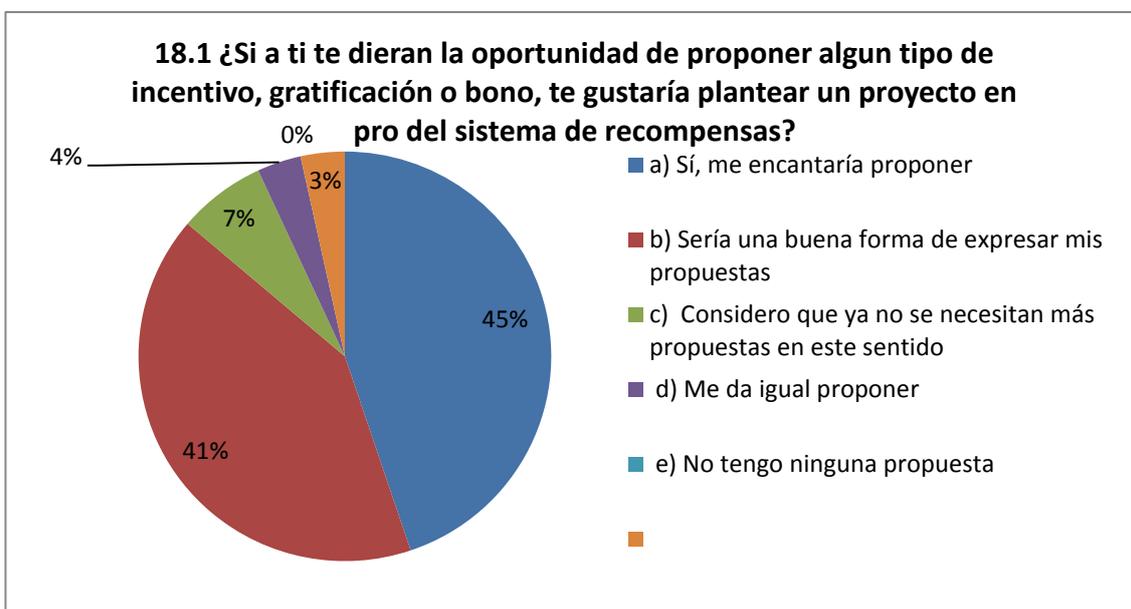


Para conocer de qué forma dentro de sus responsabilidades los empleados prefieren ser reconocidos, se realizó esta pregunta que también nos ayuda a conocer si la información está siendo bien comunicada de una manera ascendente.

El personal docente prefiere ser reconocido tanto laboral, como monetariamente y es importante reconocer que una notable mayoría manifiesta que la combinación de ambas opciones sería una buena forma de reconocer el trabajo que están realizando (17.1).

Por otro lado el personal administrativo también prefiere que ambas formas de reconocer su trabajo se combinen, sin embargo en este aspecto es importante resaltar que existe una tendencia que manifiesta que estos

reconocimientos ni siquiera existen, por lo que en el ámbito administrativo se esta viendo afectada la forma en la que comunican el reconocimiento de las labores (17.2).

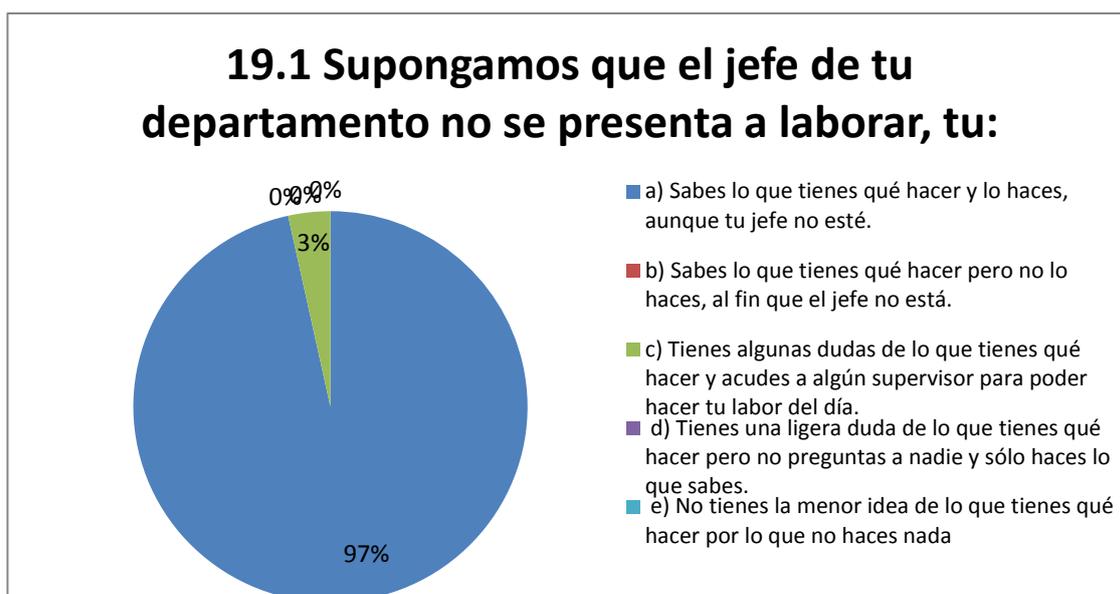


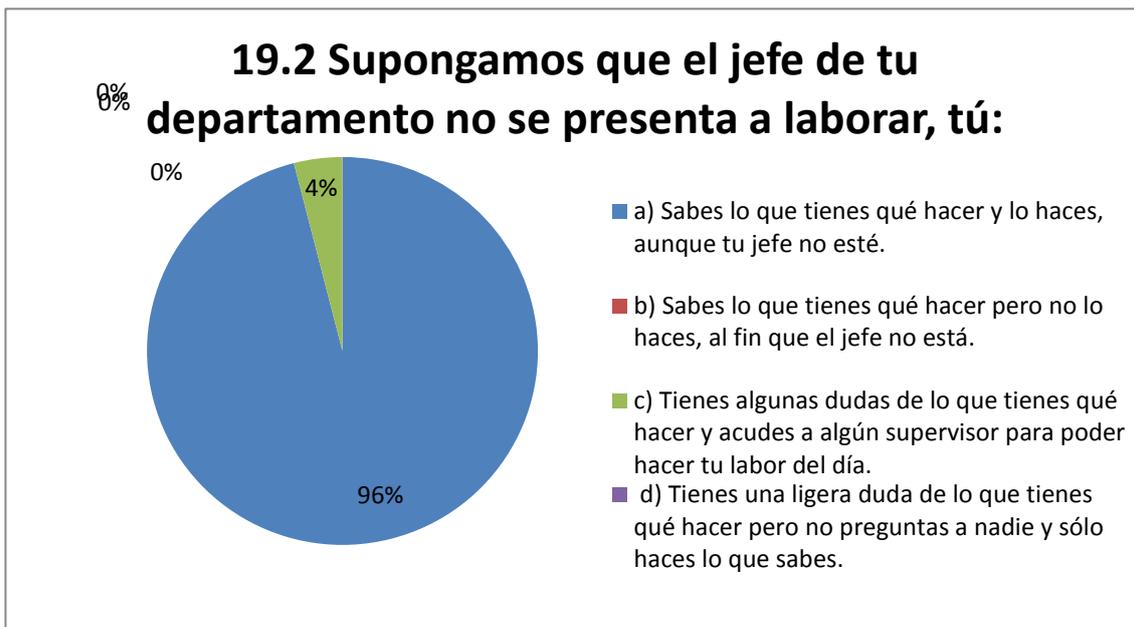
Una parte importante de la incentivación y recompensa de las actividades laborales del personal, es el hecho de crear nuevas formas de reconocer la labor de los mismos sin limitarnos a cuestiones monetarias o laborales y la con esta pregunta se pretende conocer que tan involucrados les gustaría estar a los empleados en propuestas de nuevos incentivos.

Con este cuestionamiento se puede observar que el personal docente está en su mayoría habido de plantear nuevas formas de incentivar al personal, contrastado con una minoría que se encuentra apática al respecto (18.1).

En el plano administrativo se presenta un caso muy similar, una mayoría considerable manifiesta querer proponer, mientras una minoría notoria se encuentra apática al respecto, con esta visión se puede concluir que la comunicación en este rubro esta mermada pues por un lado existe personal inquieto por plantear nuevas propuestas mientras que por otro lado existe una apatía que representa una problemática en cuanto a la comunicación (18.2).

DIMENSION DE DESAFIO





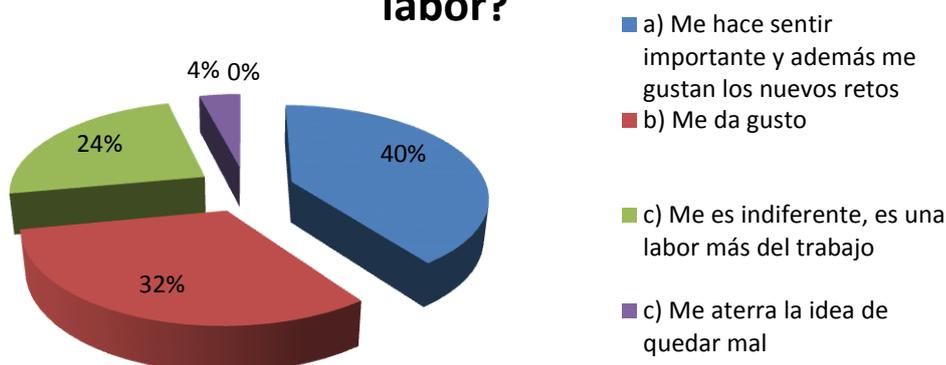
El que se cuente con un superior que te asigne actividades o que te brinde apoyo para realizarlas es un procedimiento común, sin embargo un desafío importante dentro de la organización es que a pesar de que en determinado momento no se cuente con ese apoyo el personal pueda llevar a cabo sus actividades con éxito. Con esta pregunta se pretende conocer que tanto representa un reto para los trabajadores el no contar con dicho soporte.

Tanto en el sector docente como en el administrativo se observa con claridad con un porcentaje bastante contundente (19.1 - 19.2) que aunque de primera instancia no cuenten con la presencia de su superior pueden realizar sus labores sin ningún conflicto evidente, por otro lado aunque es un porcentaje pequeño existe personal que necesita consultar con alguien las funciones desempeñadas.

20.1 Cuando la organización te encomienda un trabajo especial, ¿Cómo recibes esta labor?



20.2 Cuando la organización te encomienda un trabajo especial, ¿cómo recibes esta labor?

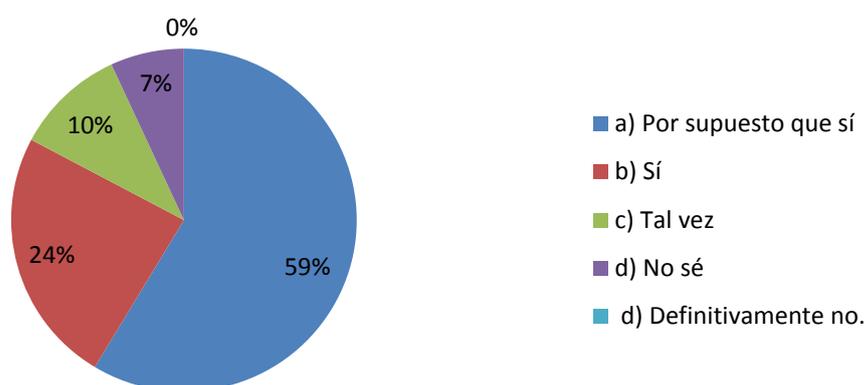


Con este cuestionamiento se quiso conocer la percepción que tienen los empleados cuando se les comunica que tienen que realizar una tarea especial a manera de desafío, con la finalidad de comparar si la forma en la que se comunica tiene incidencia en la opinión de quien la recibe que en este caso son los trabajadores.

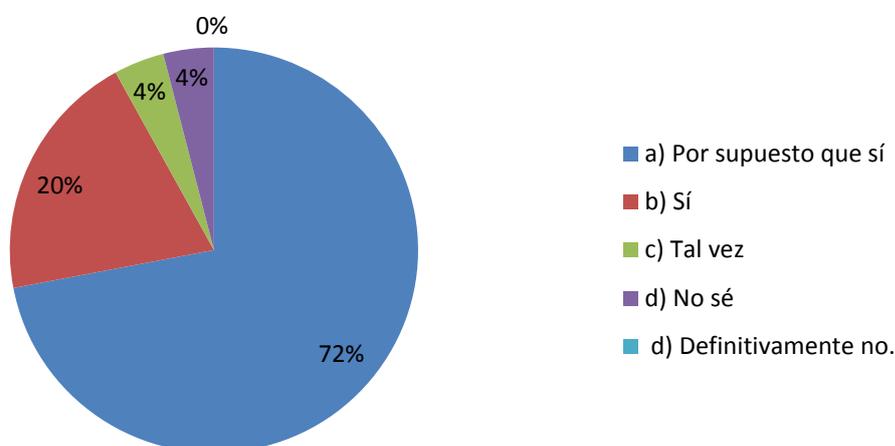
La forma en la que el personal docente lo percibe en apariencia es positivo ya que una mayoría está a gusto con ser tomados en cuenta de esta manera y los hace sentir importantes y capaces de desempeñar funciones específicas, de igual manera se aprecia en el personal administrativo (20.1).

Sin embargo hay que tomar en cuenta que existe una tendencia de negación y miedo a realizar estas tareas especiales, por lo que a pesar de ser un aspecto positivo la comunicación no es exitosa (20.2).

21.1 Si cambiara la mecánica de trabajo en tu área ¿Crees poder adaptarte al nuevo modelo?



21. 2 Si cambiara la mecánica de trabajo en tu área ¿crees poder adaptarte al nuevo modelo?



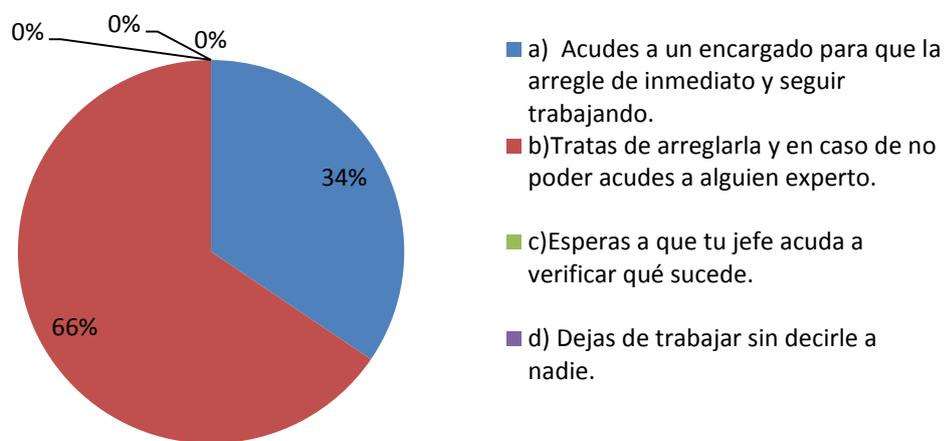
La resistencia al cambio es una actitud que se deriva del miedo a lo desconocido y como profesionales y participantes de un ambiente laboral el adaptarse a una nueva forma de trabajo es sin duda un reto para cualquier organización.

Con esta pregunta se pretendía medir la disposición con la que cuenta el personal al planteárseles un posible cambio en la forma de laborar, el personal

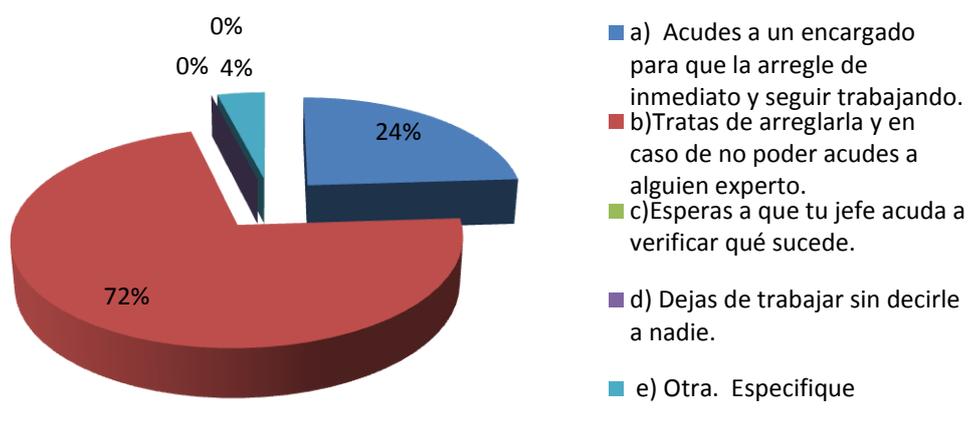
docente está en su mayoría de acuerdo y con una actitud positiva ante un cambio y aunque se manifiesta una ligera tendencia a la incertidumbre en el proceso es mas por indecisión que por negación (21.1).

Por otro lado el personal administrativo es más contundente y se observa una clara actitud de cooperación ante un posible cambio (21.2).

22.1 Cuando falla alguna de tus herramientas de trabajo tú:



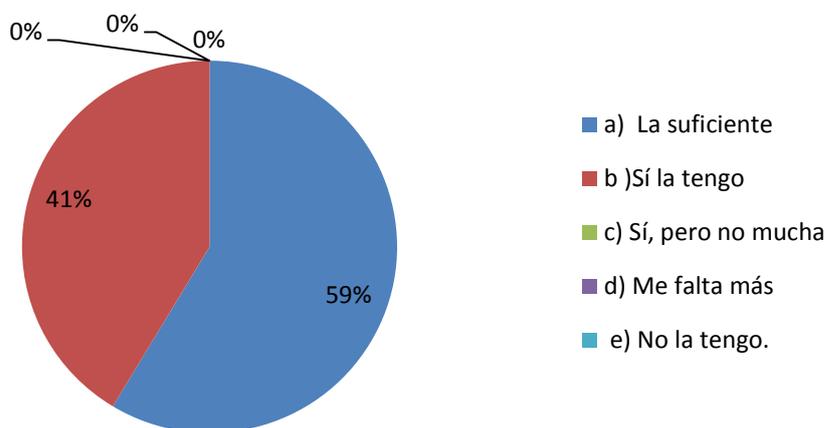
22.2 Cuando falla alguna de tus herramientas de trabajo tú:



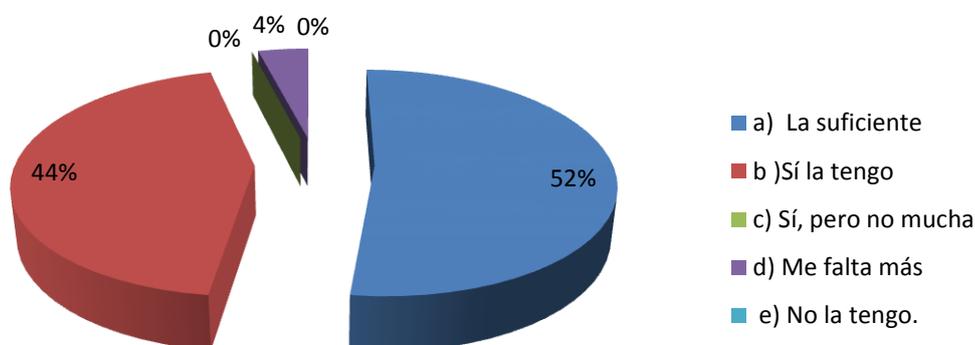
Al plantear esta pregunta, se pretende conocer el nivel de comunicación existe entre departamentos y a su vez observar en un planteamiento practico la forma de reaccionar del personal ante un reto cotidiano.

Tanto el personal docente como el administrativo, manifiesta en su mayoría que prefiere solucionar la problemática ellos mismos antes que solicitar ayuda del departamento encargado de resolver la misma y aunque el porcentaje de los empleados que piden ayuda inmediatamente es representativo se observa claramente que la comunicación se encuentra obstruida entre departamentos (22.1 – 22.2).

23.1 ¿Crees disponer de la suficiente capacidad e iniciativa para realizar tus labores?

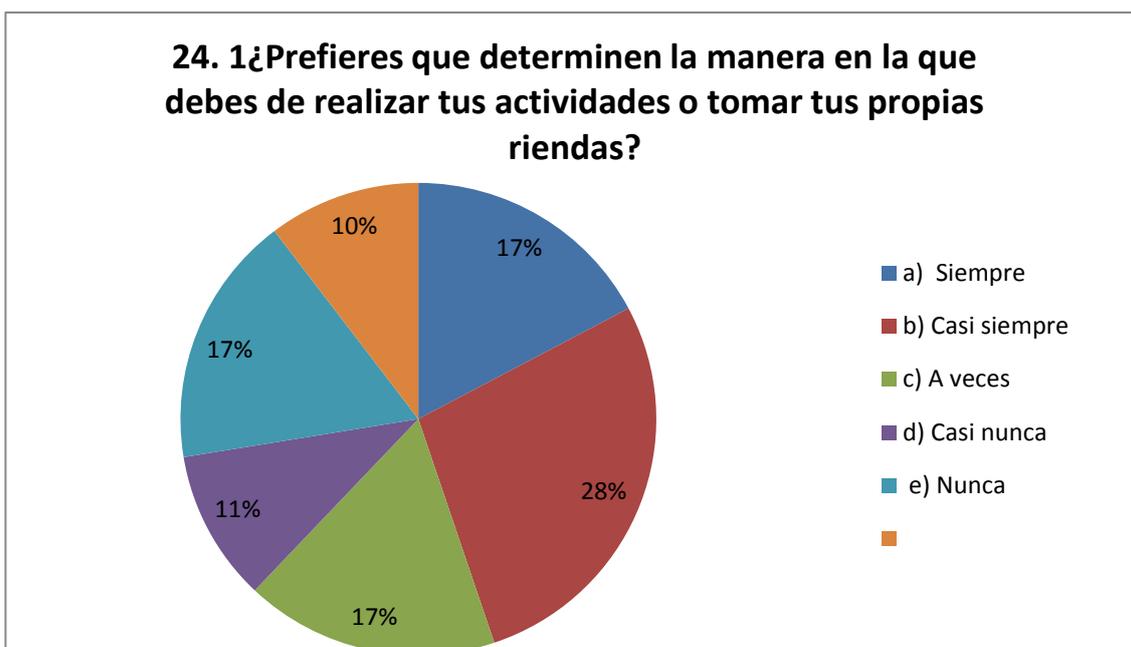


23.2 ¿Crees disponer de la suficiente capacidad e iniciativa para realizar tus labores?

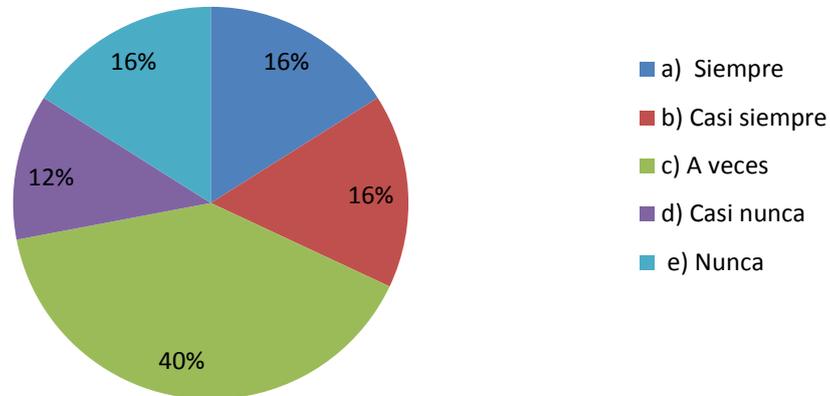


Con esta pregunta se pretendía saber que tan seguro y capaz se sentían los empleados al realizar sus actividades laborales cotidianas, observan en el personal docente (23.1), que se sienten en un cien por ciento lo suficientemente seguros y capaces de llevar a cabo con éxito su trabajo.

El personal administrativo tiene una tendencia similar al personal docente y aunque en su mayoría se observa claramente una seguridad de cumplir con un buen desempeño sus labores (23.2), existe una tendencia que manifiesta sentirse con un faltante al realizar su trabajo, en este caso la comunicación ascendente se ve mermada, puesto que es evidente la falta de capacitación y actualización en el área administrativa, algo que resulta mas común para el personal docente.



24. 2¿Prefieres que determinen la manera en la que debes de realizar tus actividades o tomar tus propias riendas?

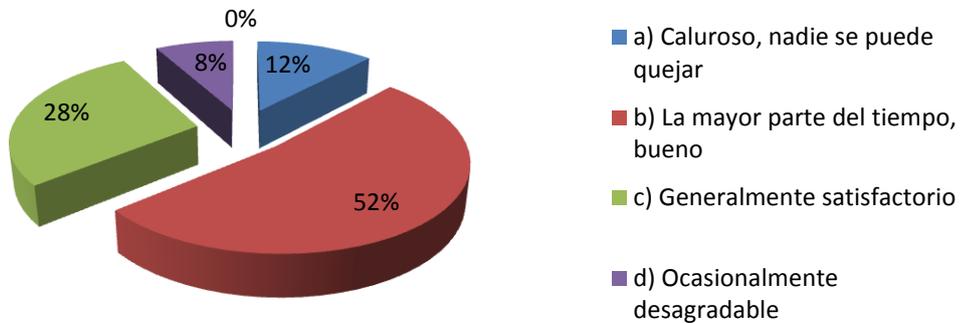


Parte de un desafío constante es tomar decisiones, con esta pregunta se pretende saber si el personal prefiere realizar su trabajo bajo sus estándares o de lo contrario recibir indicaciones precisas de lo que tiene que realizar y llevar a cabo.

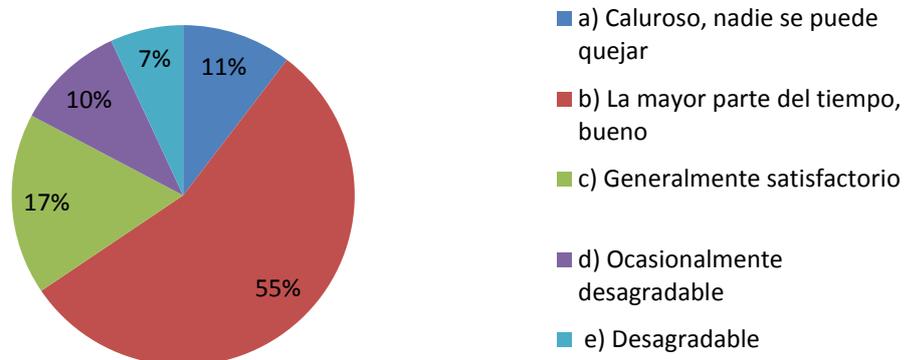
Tanto en el personal docente como en el administrativo se puede observar (24.1-24.2) claramente que la opinión es dividida y que va desde personal que manifiesta una clara independencia e iniciativa por tomar sus propias decisiones ante su trabajo, hasta los que prefieren no manifestar iniciativas y prefieren que le den indicaciones precisas de las actividades a realizar.

DIMENSION DE RELACIONES

25.1 Consideras que el ambiente laboral en el que te desenvuelves dentro de la organización es:



25.2 Consideras que el ambiente laboral en el que te desenvuelves dentro de la organización es:



El desempeño o cumplimiento de metas dentro de la organización se debe en gran medida al trabajo en equipo o relaciones laborales, por lo que es importante tener en cuenta la percepción de los empleados ante una convivencia laboral diaria.

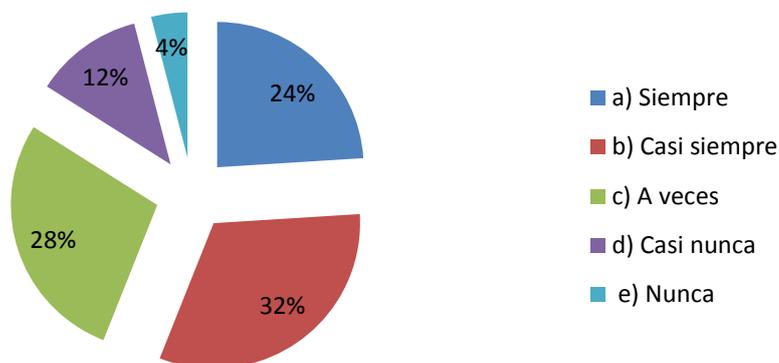
Al plantear esta pregunta se pretendía simplemente captar como los trabajadores sienten el ambiente laboral en el que se desenvuelven, en general se observó (25.1 – 25.2), que si bien el personal no está a disgusto con el ambiente tampoco le resulta completamente satisfactorio, al caer en cierta

actitud apática ante la convivencia laboral se desencadena automáticamente una mala comunicación que afecta directamente el trabajo en equipo y por consecuentemente el cumplimiento exitoso del trabajo.

26.1 Cuando se presenta alguna problemática interna, ¿tus compañeros muestran disposición por tratar de resolverla?



26.2 Cuando se presenta alguna problemática interna, ¿tus compañeros muestran disposición por tratar de resolverla?

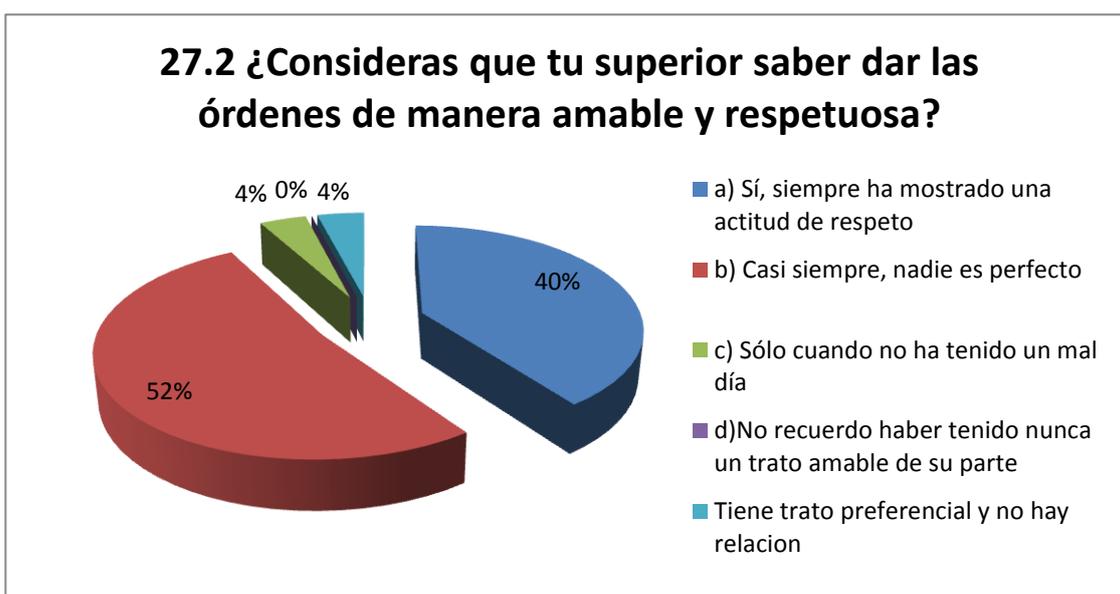
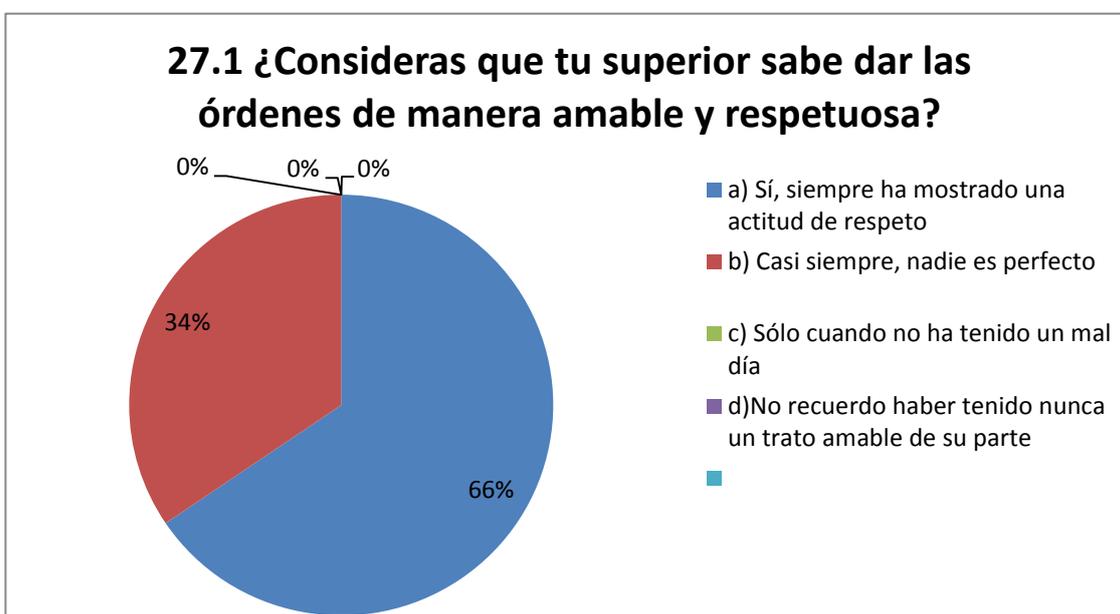


Algo no deseable pero que se presenta por naturaleza son los conflictos entre el personal, por diferencia de ideas, la convivencia diaria o diferencias en el desempeño en el trabajo en equipo, lo importante saber cómo reaccionan los empleados ante estas situaciones.

Con este cuestionamiento se pretende saber cómo los trabajadores perciben a sus compañeros ante las diferencias que se presentan entre ellos, el

personal docente manifiesta en su mayoría que entre compañeros ocasionalmente presentan disposición para resolver las diferencias y muy pocas veces se logra este objetivo (26.1).

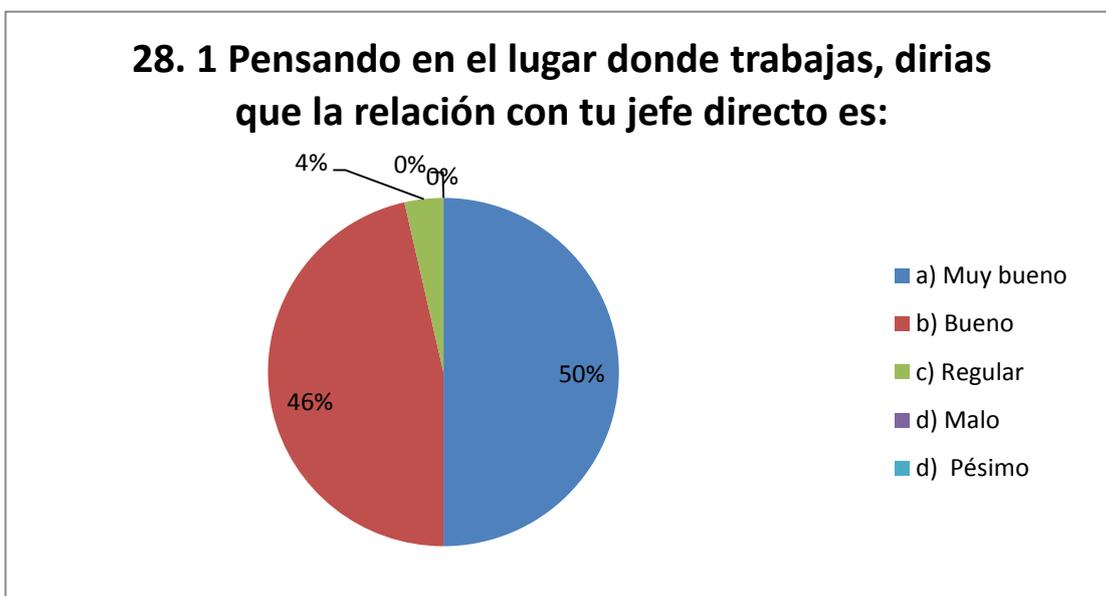
Por otro lado los administrativos manifiestan una tendencia muy similar a los docentes pues solo algunas veces cuentan con la disposición de solucionar los problemas que tienen, lo que llama la atención en este reactivo es que es evidente que un porcentaje notorio manifiesta nunca tener disposición para llegar a un acuerdo, y al ser el personal que está en convivencia más constante representa un factor negativo para una buena comunicación (26.2).



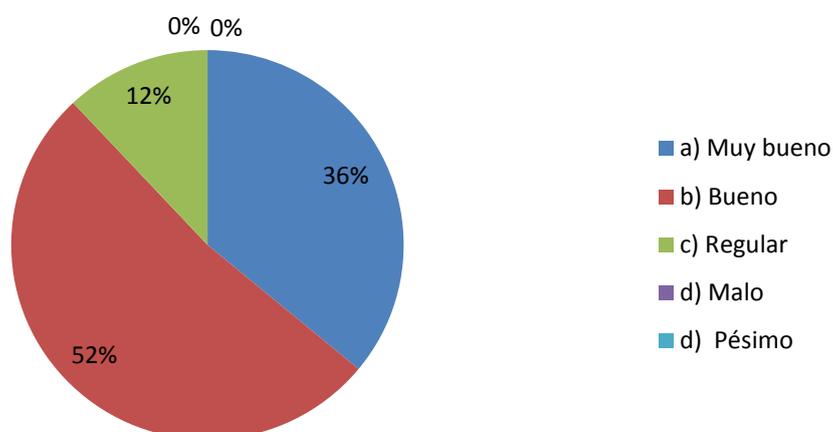
Una de las relaciones más importantes dentro de la organización y que resulta determinante es la que mantienen empleados y superiores, pues se crea un equipo de trabajo determinante en las labores cotidianas y los resultados de la organización.

Con esta pregunta se pretende recabar la percepción de los empleados hacia su jefe, con lo que se pudo observar que los docentes en general perciben una buena actitud de sus superiores la mayor parte del tiempo (28.1), determinando así que existe un nivel de comunicación regular lo cual tiene que ser cuidado pues se puede caer en una mala comunicación y ser afectado en los resultados.

En el resultado del personal administrativo se observo (28.2), que existe una clara diferencia de apreciaciones que parte desde que el superior tiene una buena actitud hasta manifestar que tiene una preferencia especial y esto afecta directamente en la comunicación y en el cumplimiento de las metas como equipo de trabajo.



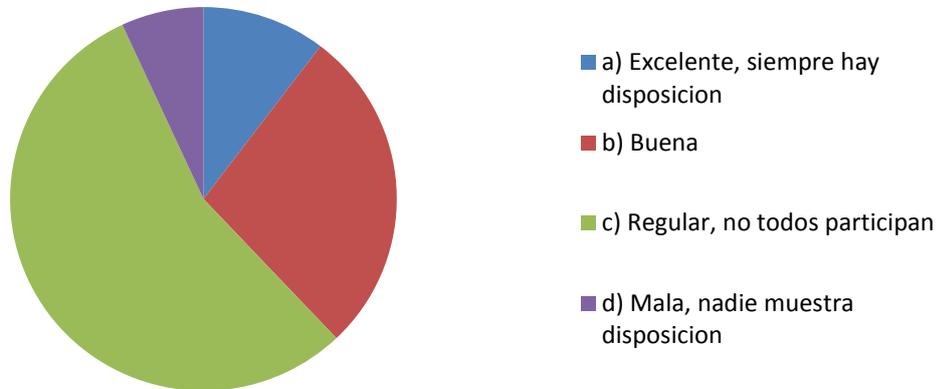
28.2 Pensando en el lugar donde trabajas, dirías que la relación con tu Jefe directo es:



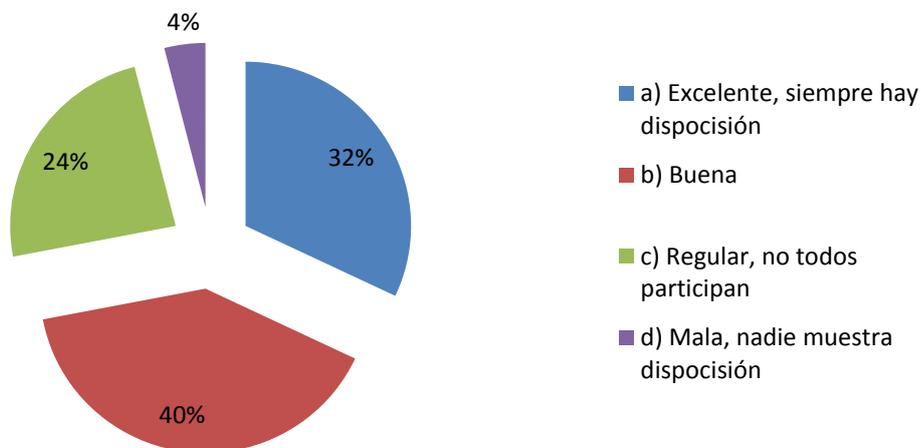
Con este cuestionamiento se quiso conocer el juicio de valor que los empleados en general tienen de su jefe directo, se pudo observar que el personal docente en su mayoría tiene una buena relación con su jefe directo lo que es bueno para la comunicación que manejan (28.1), pero a su vez no significa que porque la relación sea calificada como buena, la comunicación también lo sea.

Por el contrario en el personal administrativo se observa que aunque una mayoría manifiesta tener una buena relación con su jefe, existe un porcentaje considerable que la califica como regular (28.2), siendo por esta razón que se considera que la comunicación está en constante riesgo pues es buena pero presenta una tendencia negativa.

29.1 Consideras que la participación de tus compañeros en eventos -fuera del área laboral- organizados por la misma empresa son:



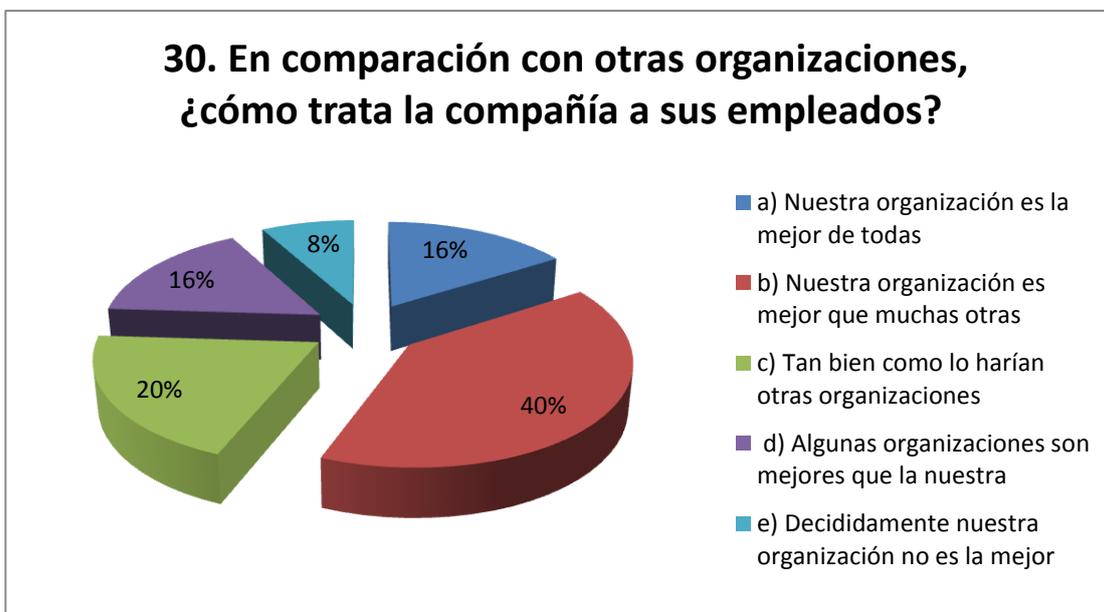
29. 2 Consideras que la participación de tus compañeros en eventos -fuera del área laboral- organizados por la misma empresa es:



Una parte importante en la que se puede medir las relaciones laborales, es por un lado saber si entre los compañeros existe la convivencia más allá de las actividades laborales y a su vez lograr que hagan un juicio de valor al respecto.

Con el personal administrativo es evidente que existe una convivencia fuera de la rutina laboral y que esta relación suele ser buena (29.1), pero existe una tendencia no positiva de un sector que no se lleva bien entre ellos lo que se ve reflejado en esta pregunta.

En el personal administrativo se observa que aunque existe una buena relación en la mayoría (29.2), un sector importante manifiesta no tener una buena impresión de la convivencia con sus compañeros, lo cual puede inferir en la convivencia dentro del trabajo lo que afectan directamente el ambiente laboral.



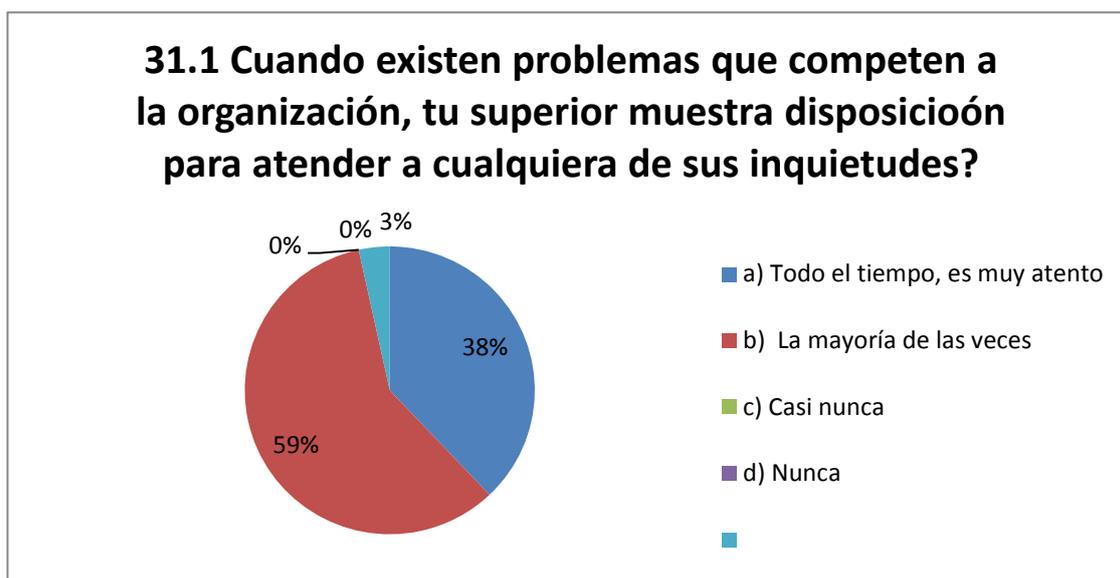
Sin duda una parte importante de la percepción del personal del lugar donde trabajan, con esta pregunta lo que se pretende es analizar como perciben a la organización para la que trabajan pues sin duda es una pieza que

fundamenta para que un empleado se encuentre laborando con actitud positiva y se eficiente en su trabajo.

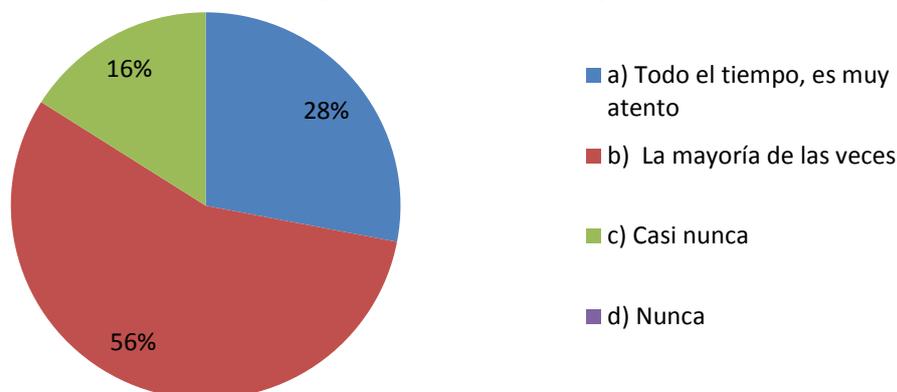
Con respecto al personal docente se pudo observar que apenas un porcentaje un poco mayor a la mitad piensa que la organización es buena en comparación a otras similares (30.1), sin embargo existe un sector que opina que la organización no es la mejor y existen mejores dentro del rubro de la misma.

Aunque el personal administrativo presenta una tendencia muy similar, es evidente que el porcentaje que piensa que la organización no es buena resulta mayor lo que es preocupante ya que esto es un indicativo de posible rotación o un sentimiento de incomodidad de quienes laboran ahí (30.2), lo que impacta directamente en el buen desempeño de los mismos.

DIMENSION DE COOPERACION



31.2 Cuando existen problemas que competen a la organización, tu superior muestra disposición para atender a cualquiera de sus inquietudes?

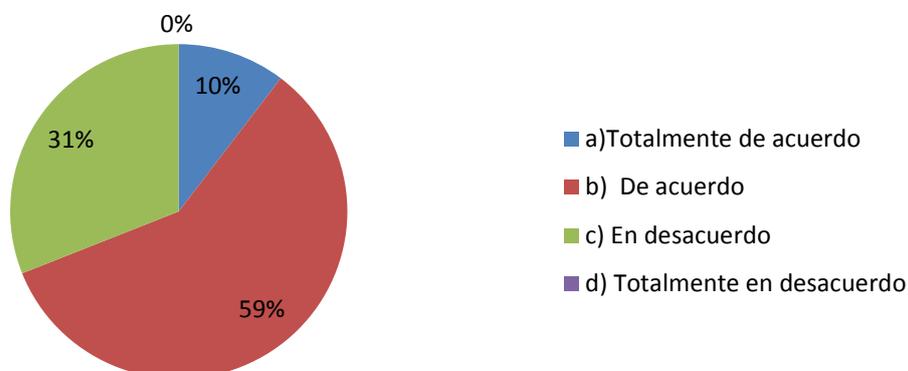


Parte fundamental de las relaciones laborales y el cumplimiento de objetivos en trabajo en equipo es la cooperación y disposición que presenta el personal ante las tareas asignadas o las actividades que deben llevar a cabo en conjunto, tanto entre empleados como empleados con sus superiores.

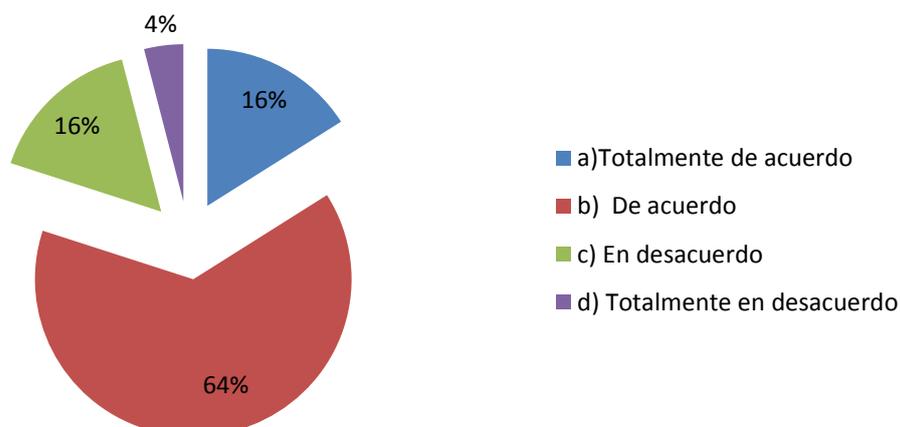
Con esta pregunta, se pretendía conocer la percepción de los empleados ante la reacción de su jefe cuando se presenta una problemática, se puede observar con claridad que los trabajadores docentes perciben en su mayoría que su superior presenta una buena disposición a escuchar las diferencias que se manifiestan en organización lo cual es un aspecto positivo dentro de las labores de los mismos (31.1).

Y aunque el personal administrativo presenta la misma tendencia en cuanto a que la mayoría percibe buena actitud de su jefe, existe un sector que piensa que nunca presenta esta actitud ante los conflictos (31.2).

32. 1¿Consideras que la organización fomenta una actitud de compañerismo entre los empleados y las diferentes áreas administrativas?



32.2 ¿Consideras que la organización fomenta una actitud de compañerismo entre los empleados y las diferentes áreas administrativas?



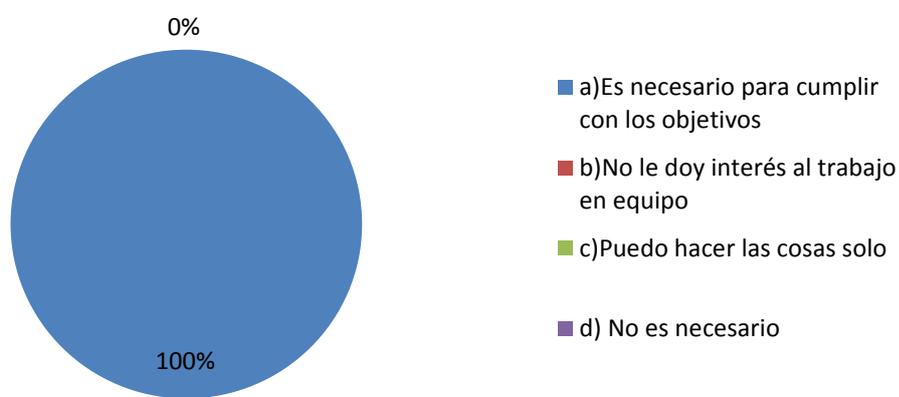
Las actividades dentro de la organización, así como actividades de recreación, cursos entre otras actividades son acciones que se llevan a cabo para fomentar e incentivar el buen ambiente y el compañerismo entre los trabajadores por parte de la organización.

En este rubro se pudo observar que el personal docente percibe en una ligera mayoría que efectivamente cuentan con estos incentivos para fomentar el compañerismo entre el personal (32.1); **sin embargo** es notorio que un sector

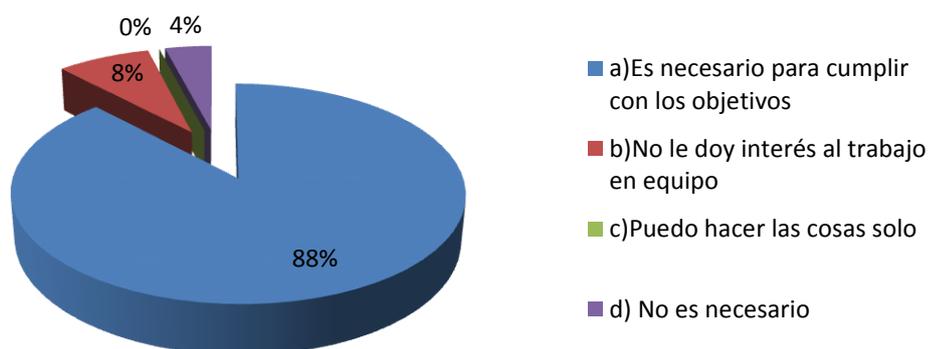
importante no coincide con este sentimiento y no esta de acuerdo en que la organización manifieste estas acciones con el personal.

El personal administrativo presenta la misma tendencia que el personal docente, por lo que se puede concluir que es comunicada la intención de incentivación de compañerismo; sin embargo existe un sector que no percibe esta acción como tal (32.2).

33.1 ¿Consideras importante implementar el trabajo en equipo?



33.2 ¿Consideras Importante implementar el trabajo en equipo?

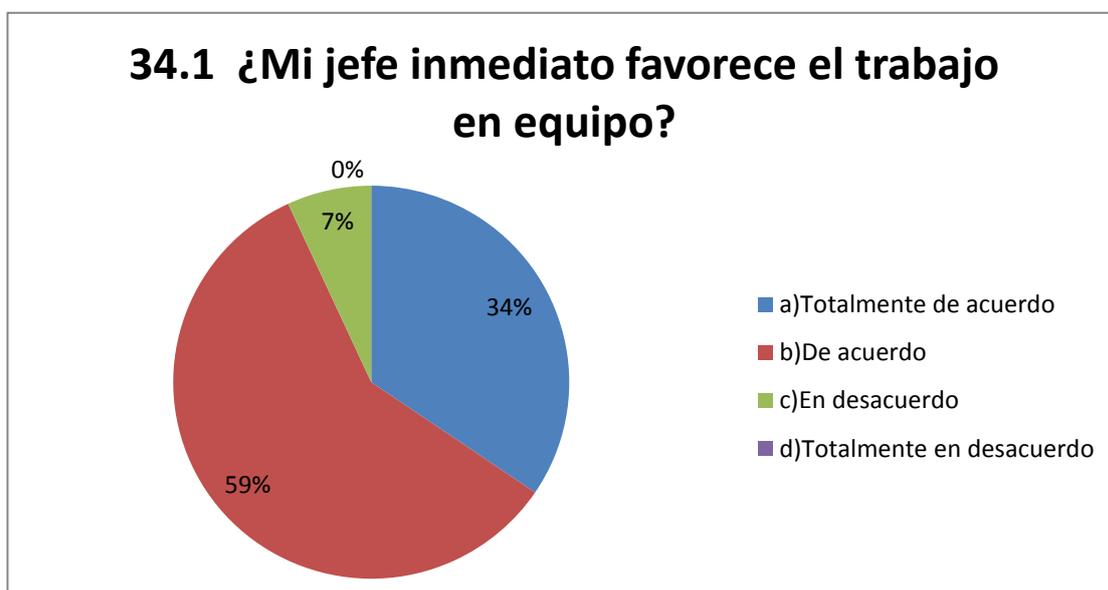


Aunque es evidente que el trabajo en equipo es parte del desarrollo dentro de una organización, es necesario tomar en cuenta la percepción de los trabajadores al respecto, pues a pesar de conocer el concepto, puede ser un

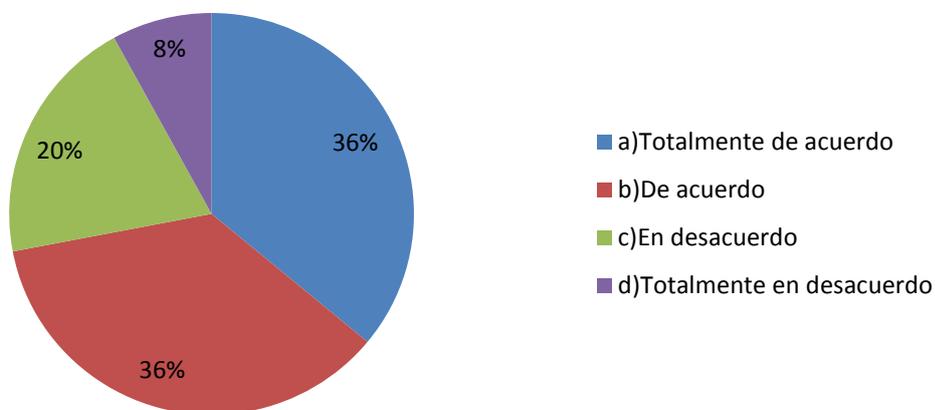
rubro muy difícil de aplicar, llevar a cabo y desarrollar entre los empleados de la organización.

Con esta pregunta se pretendía conocer como los trabajadores percibían el trabajo en equipo y saber si lo creen necesario dentro de sus actividades laborales, se pudo observar que una mayoría contundente en el personal docente piensa que el trabajo en equipo es de vital importancia para realizar con éxito el trabajo dentro de la organización (33.1).

En el personal administrativo se aprecia una mayoría evidente que manifiesta que efectivamente el trabajo en equipo es importante; sin embargo existe un sector del personal que no considera necesario el trabajo en equipo (33.2), lo que representa una clara problemática en la comunicación y en los resultados de las labores en conjunto.



34.2 ¿Mi jefe inmediato favorece el trabajo en equipo?

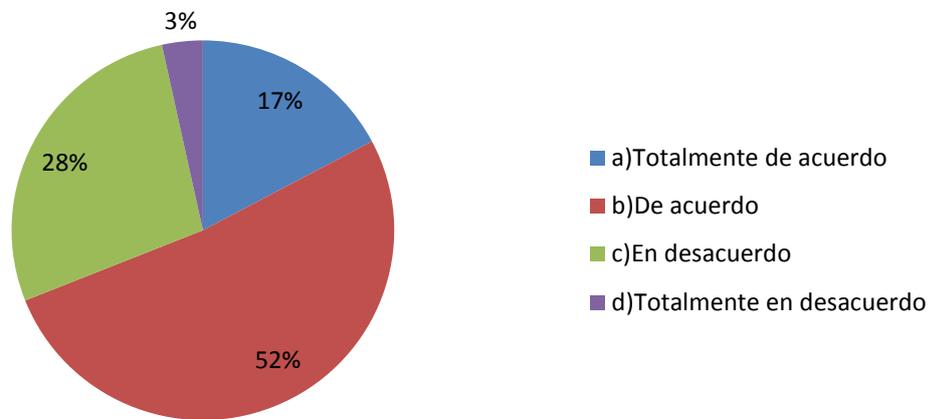


Como parte de la cooperación y trabajo en equipo, se encuentra la disposición del personal a esta forma de integración de los empleados para realizar un mejor desempeño en conjunto, pero una parte importante **de la misma** es la manera en la que el líder o jefe incentiva y promueve estas prácticas entre el personal.

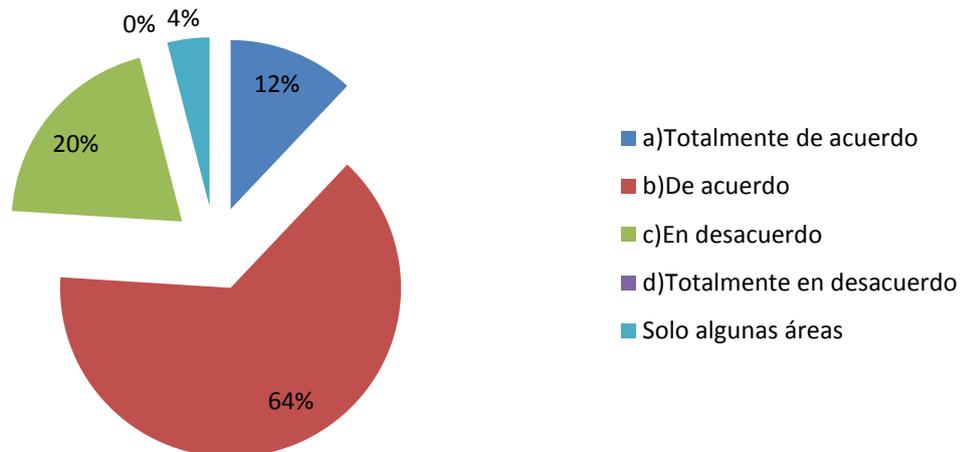
La apreciación del personal docente ante el actuar de su líder al respecto es que el mismo promueve y favorece el trabajo en equipo entre los integrantes de su área, lo que resulta una práctica positiva entre este sector de la organización promovida por el jefe inmediato (34.1).

En cuanto al personal administrativo se logra apreciar una mayoría percibe que su líder incentiva el trabajo en equipo sin embargo un sector importante considera que no es una práctica que acostumbre a realizar, lo que deriva en una comunicación confusa (34.2).

35. 1¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?



35.2 ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?

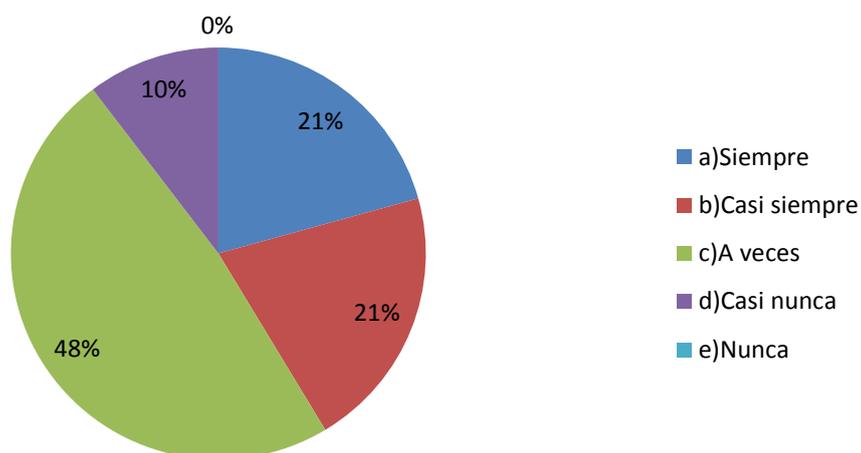


Una forma importante de apreciar la cooperación en una organización es conocer como perciben la integración entre compañeros, esto permite dimensionar si existe disposición por parte de los trabajadores para aportar al trabajo en equipo.

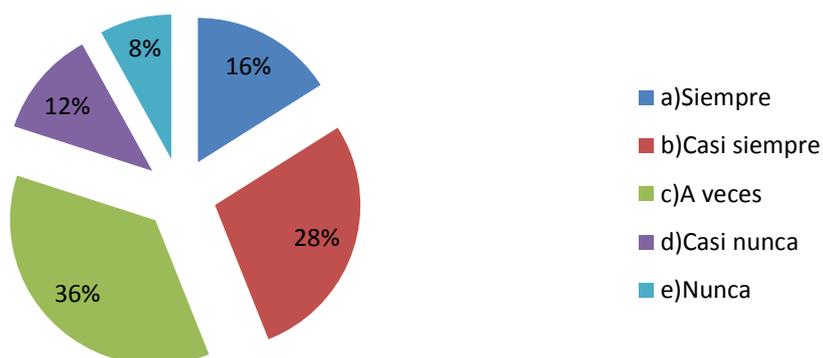
En el personal docente se aprecia que una ligera mayoría perciben que entre sus compañeros existe una clara intención por integrarse y aportar a las labores en conjunto sin embargo (35.1), es evidente que está dividido por un porcentaje significativo que siente que no encuentra aspectos positivos entre sus compañeros que favorecen la cooperación.

Por otro lado, el personal administrativo manifiesta una percepción de un porcentaje mayor entre sus compañeros con disposición a cooperar; sin embargo, presenta la misma tendencia que el personal docente con un sector que no manifiesta disposición (35.2).

36.1 ¿Con que frecuencia se trabaja en equipo?



36.2 ¿Con que frecuencia se trabaja en equipo?



Es importante conocer la opinión de los empleados del trabajo en equipo, pues es un factor determinante que nos permite apreciar cómo los empleados manejan el trabajo en equipo y cómo consideran que lo realizan en sus actividades diarias.

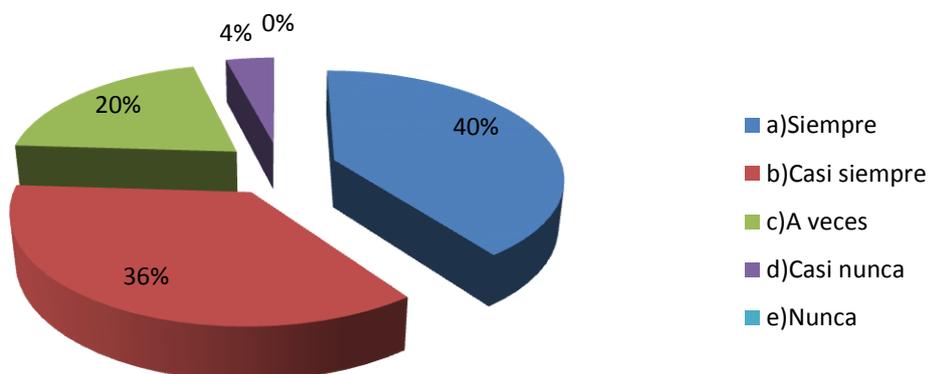
En el personal docente se aprecia que individualmente menos de la mitad del tiempo trabajan en equipo y una mayoría significativa del tiempo no lo hace (36.1), con este aspecto se aprecia que con esta escasa participación en equipo, la comunicación se ve afectada, así como también la integración y cooperación en este rubro.

En cuanto al personal administrativo se aprecia la misma tendencia por lo que la comunicación -en este caso- es evidente que es afectada y obstruida por la falta de integración de equipos de trabajo (36.2).

DIMENSION DE COMUNICACIÓN



37. 2 ¿Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo?

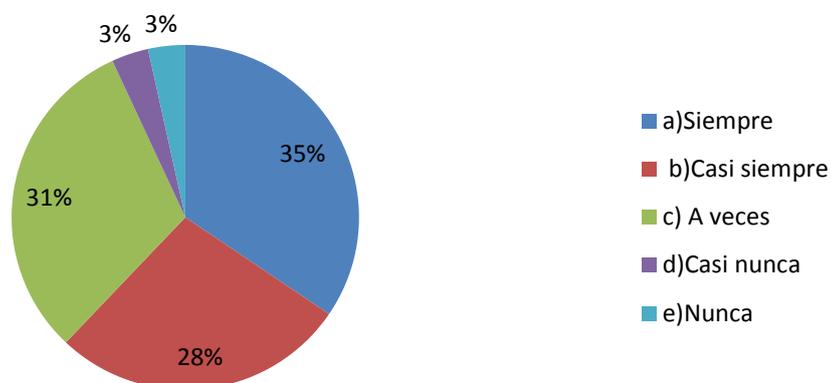


Los estándares principalmente se enfocan en la calidad y a la mejora continua de la organización, y es importante revisarlos periódicamente ya que con el desgaste **cotidiano** -así como con los retos nuevos dentro de las labores cotidianas- se necesita mantener la eficiencia del personal al realizarlas.

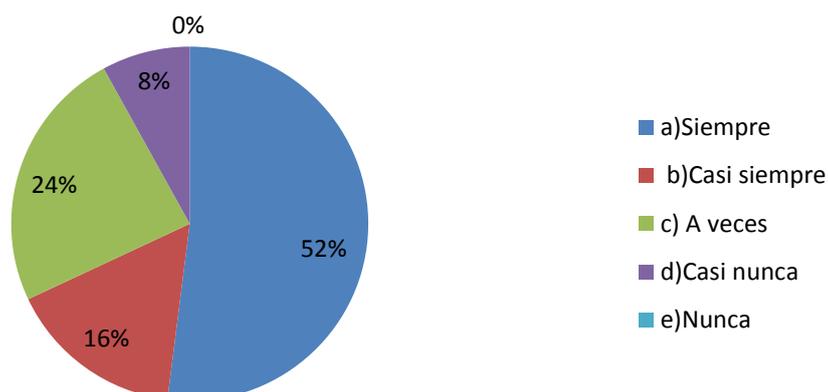
Para ser un buen líder se necesita de varios aspectos que favorezcan el trabajo en equipo, el ambiente laboral, el cumplimiento de metas entre otras; con esta pregunta se quiso conocer cómo perciben el asesoramiento por parte del guía para con sus labores.

El personal docente apenas con una ligera mayoría manifiesta ser frecuentemente asesorado por parte del mismo siendo un sector importante el que manifiesta no contar con este apoyo (37.1), aunque el personal administrativo tiene una tendencia similar el porcentaje que opina no contar con asesoría es menor sin embargo es de considerar que la comunicación en este aspecto se encuentra turbia (37.2).

38.1 ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye aspectos positivos como negativos?



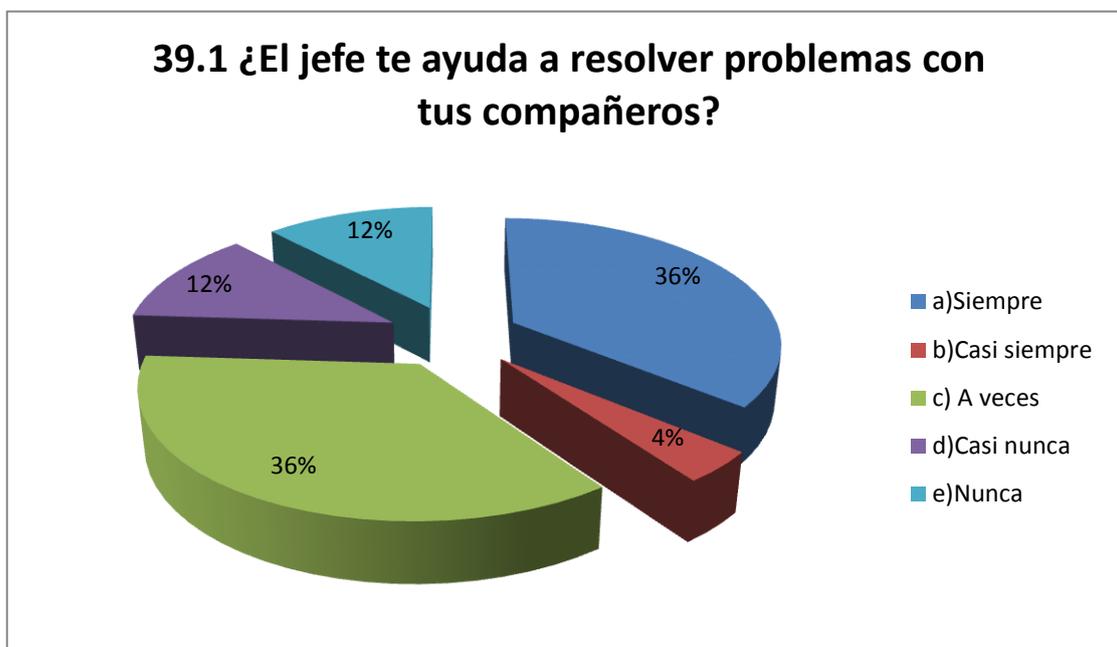
38.2 ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye aspectos positivos como negativos?



Una parte importante de la mejora continua es la evaluación y como parte de la misma es la retroalimentación, pues resulta de vital importancia conocer tanto el líder, como el empleado las funciones que está presentando con buen desempeño por parte del trabajador, así como también los aspectos que presentan deficiencias.

Cuestionando al personal docente, se pudo observar que la mayoría siente una buena actitud de su jefe al aplicar la retroalimentación para aspectos de su trabajo; sin embargo un porcentaje bastante alto considera que no presenta aspectos positivos en este rubro de la comunicación (38.1).

Por otro lado, el personal administrativo en una mayoría significativa manifiesta que su líder es positivo al darles la retroalimentación sobre su trabajo, un porcentaje un poco menor pero considerable aprecia que su jefe no tiene esta intención al comentar el desempeño del personal (38.2).



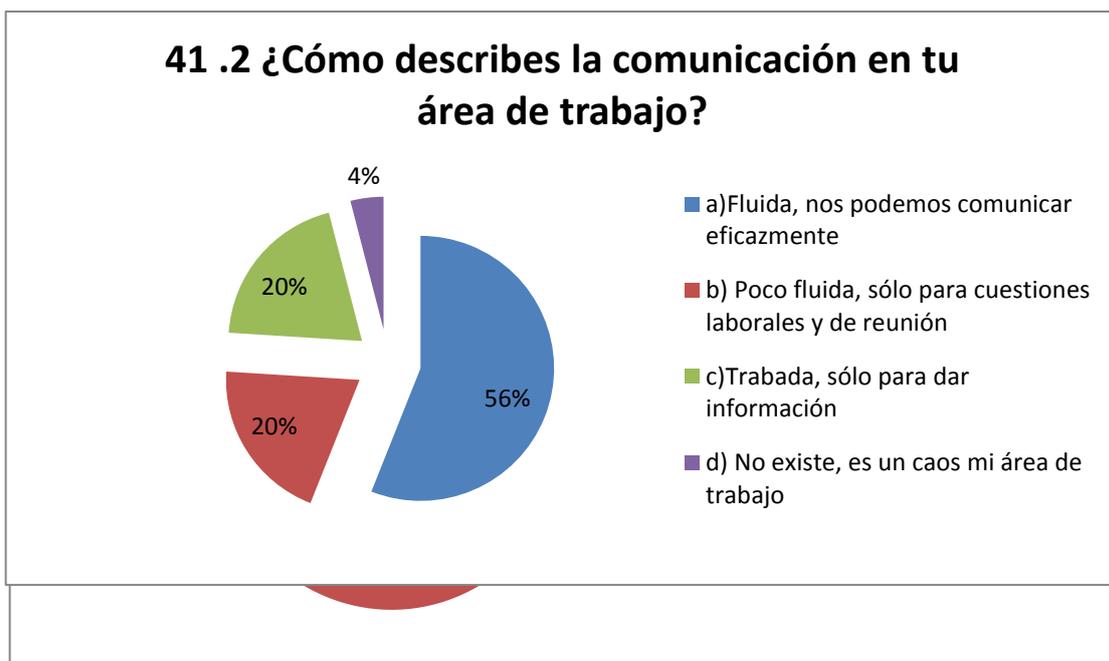
Un líder debe de saber reaccionar ante conflictos que se presentan entre el personal, al plantear esta pregunta se pretendía conocer qué percepción tienen los empleados de cómo su jefe los apoya cuando se llega a presentar una incidencia entre compañeros laborales.

Ante este cuestionamiento el personal docente percibe en su minoría que su líder los apoya cuando se presentan estas diferencias; y una mayoría percibe poco apoyo en este rubro por parte de su jefe (39.1), de la misma manera en un porcentaje casi similar, el personal administrativo manifiesta tener la misma percepción (39.2).



Una parte importante de la mejora continua es la capacitación del personal, sin duda es un procedimiento que se necesita constantemente dentro de la organización ya que esto permite que el personal se mantenga actualizado y tenga un mejor desempeño al realizar sus labores.

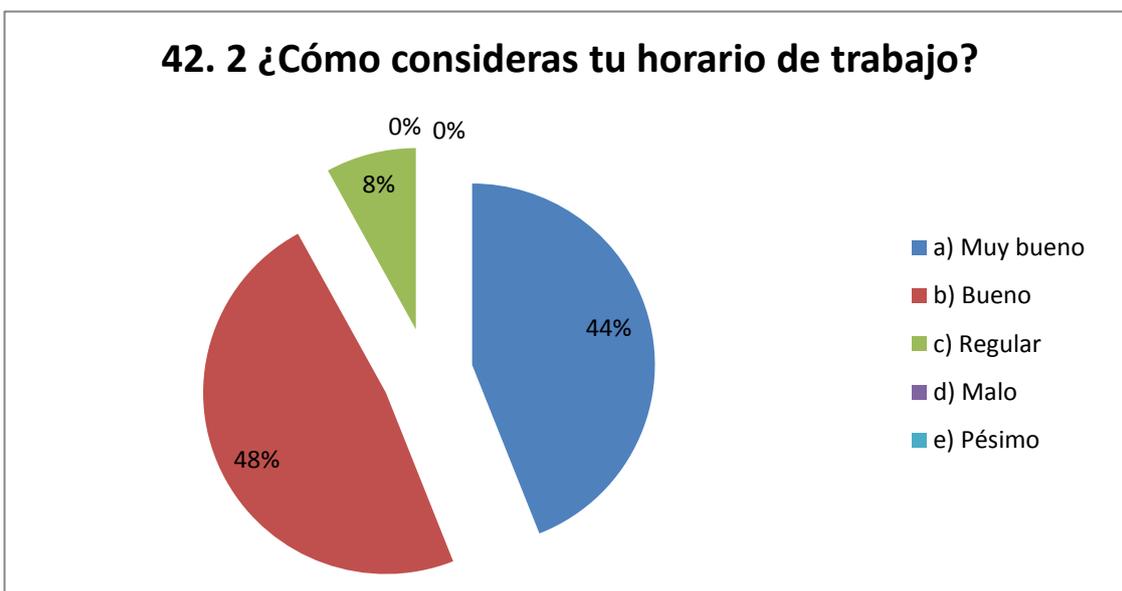
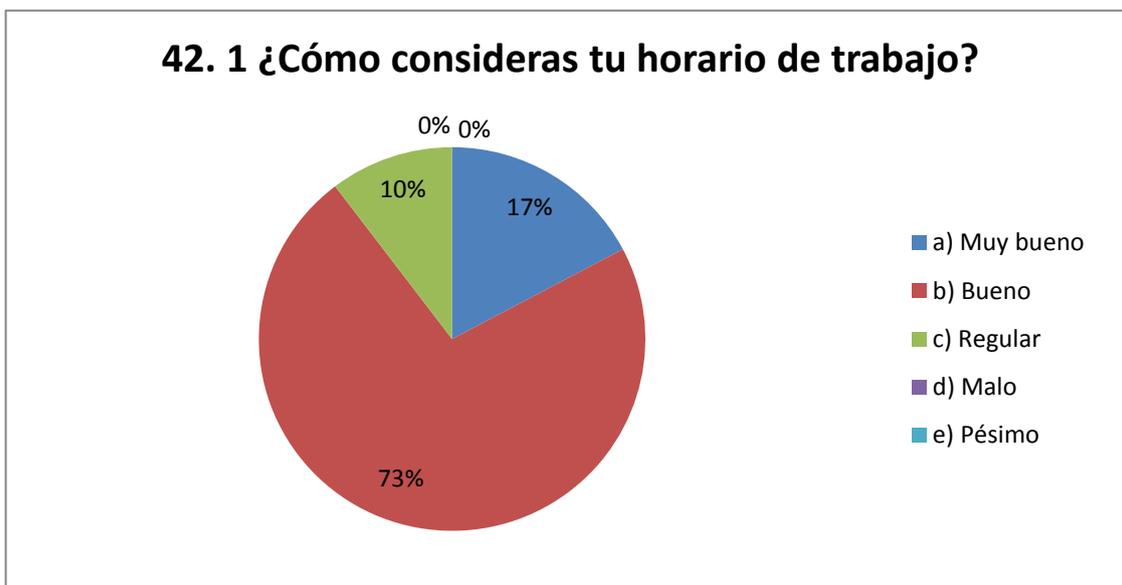
En este caso al plantear este cuestionamiento, tanto el personal docente como el personal administrativo, presenta una clara división en cuanto a la opinión sobre la capacitación pues existe un sector que tiene la percepción de que se le capacita constantemente (40.1-40.2); sin embargo, una gran parte del personal piensa que es ocasionalmente cuando se les proporciona **la misma** y un sector muy pequeño opina que no cuentan con plan de actualización.



La comunicación es importante; sin embargo, en el área laboral es de vital importancia; pero sobre todo que se cuente con un buen nivel **en la misma** es una cuestión que necesita ser cuidada pues de ella depende que se mantenga una sinergia **entre** realizar con éxito las actividades laborales lo que desencadena en un buen desempeño, así como a la vez permita generar un buen clima organizacional.

El personal docente, al cuestionárseles al respecto, manifiesta una opinión dividida pues una minoría considerable opina que la comunicación entre compañeros es buena (41.1), sin embargo la mayoría considera que es elemental pues solo recurren a ella para aspectos laborales lo cual limita la comunicación a su vez una minoría expresa que no existe comunicación entre el personal.

En cuanto al personal administrativo, pudimos observar que también la opinión es dividida pero en este caso la mayoría considera que existe una buena comunicación, y dos minorías significativas que además son similares manifiestan que la comunicación es elemental o no existe (41.2).

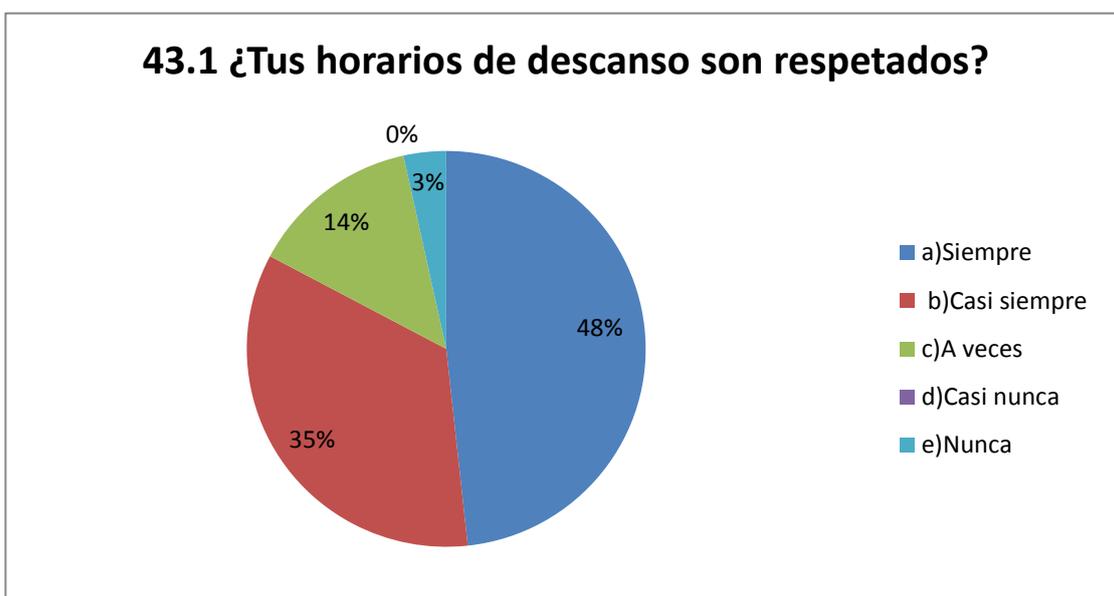


Un rubro a considerar dentro de los estándares de calidad y la mejora continua es medir el desgaste del personal en cuanto a sus horarios laborales, en lo cual se pueden observar diferentes factores que intervienen en la percepción diaria tanto de buen desempeño como de calidad en el trabajo.

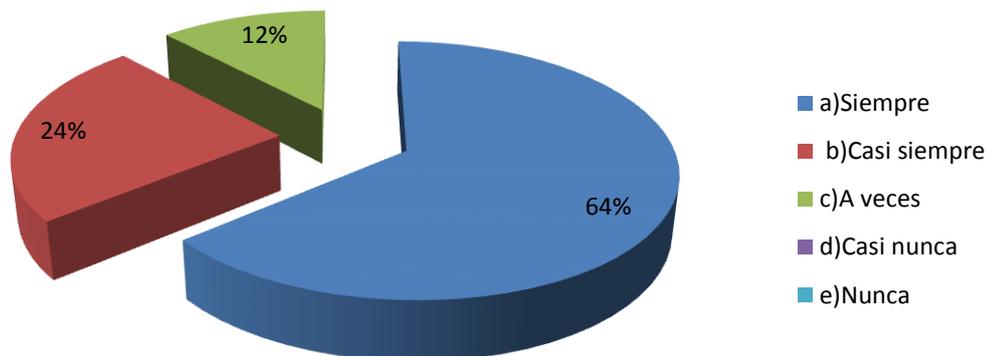
Al plantear este cuestionamiento, se pretendía medir la percepción de desgaste físico en el personal, así como conocer si respetan su horario laboral. En el personal docente, se observó que una mayoría significativa está a gusto con su con su horario para realizar sus labores, aunque existe un sector muy mínimo que se encuentra apático ante este rubro (42.1).

En cuanto al personal administrativo se observa la misma tendencia en la que una mayoría más contundente que considera como bueno el horario con el que cuentan y se observa que el porcentaje es menor de quienes opinan que no es tan bueno (42.2).

DIMENSION DE CONFLICTOS



43.2 ¿Tus horarios de descanso son respetados?

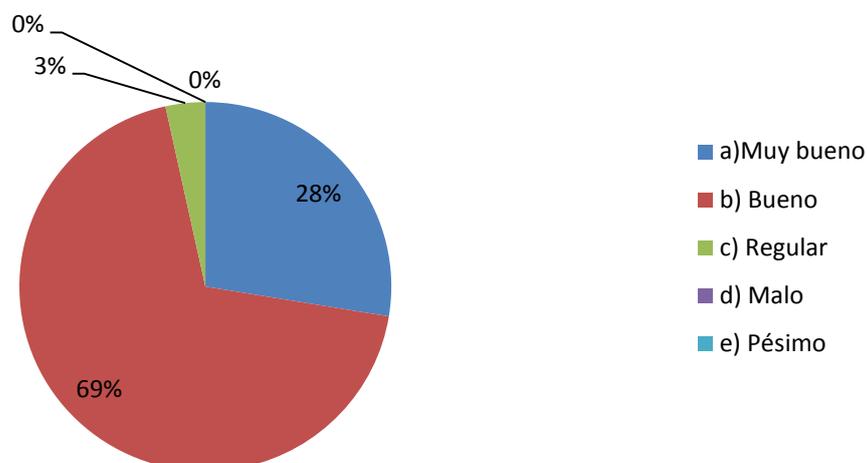


Una forma de percibir el ambiente laboral, es midiendo las diferencias que existen entre el personal, así como los aspectos de desgaste dentro de la convivencia diaria en el desarrollo de los aspectos laborales que puedan significar un riesgo de generar un clima negativo dentro de la organización.

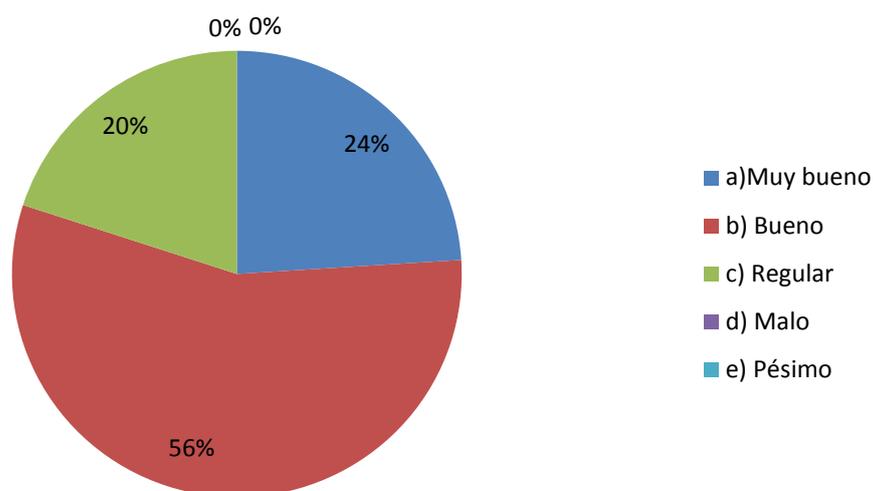
Al plantear este cuestionamiento, se pretendía conocer si los empleados respetaban su horario laboral o se veían en la necesidad de laborar tiempo extra, así como a su vez que tan frecuente se presentaba esta situación ya que esta es una forma en la cual se pueden apreciar factores que afectan el ambiente laboral.

En este caso, tanto el personal docente como el administrativo, manifiestan con una mayoría contundente que siempre son respetados sus horarios de trabajo, lo que es un aspecto positivo para el desempeño laboral; sin embargo, existe un sector representativo en ambos casos en los que no se respeta el horario (43.1-43.2).

44.1 ¿Cómo podrías describir la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?



44. 2¿Cómo podrías describir la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?

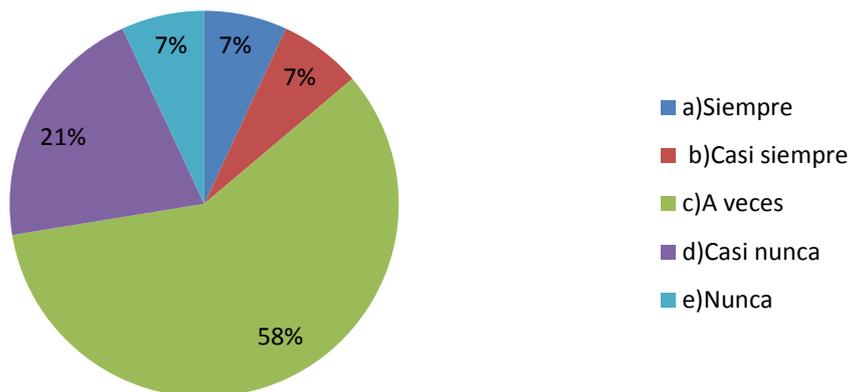


Con esta pregunta, se pretendía conocer cómo entre compañeros perciben la relación que mantienen dentro del aspecto laboral, llegando a la conclusión de que entre el personal docente mantienen una relación de mejor calidad, lo que propicia una convivencia positiva y esto posteriormente impacta en un buen ambiente laboral.

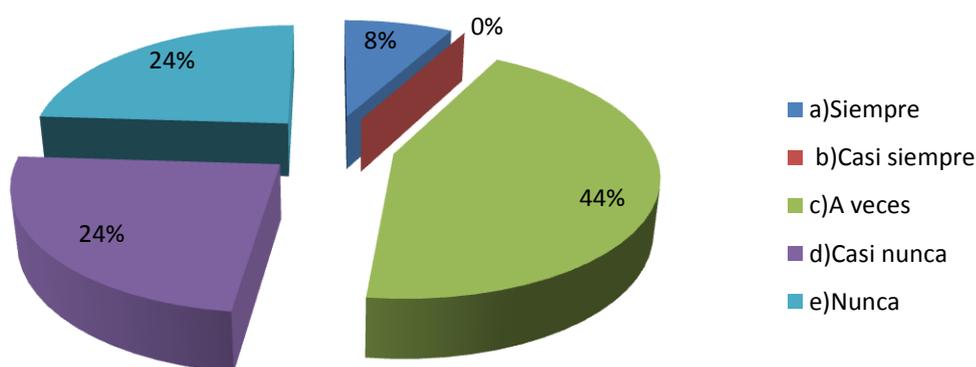
En cuanto al personal administrativo, aunque es mayoría quien coincide que en que este sector del personal mantiene una buena relación, el porcentaje

que opina de una manera no positiva al respecto es de consideración, por lo que se concluye que la convención es más positiva entre docentes que entre administrativos (44.1 – 44.2).

45.1 ¿Realizas alguna actividad extra laboral con tus compañeros de trabajo?



45.2 ¿Realizas alguna actividad extra laboral con tus compañeros de trabajo?

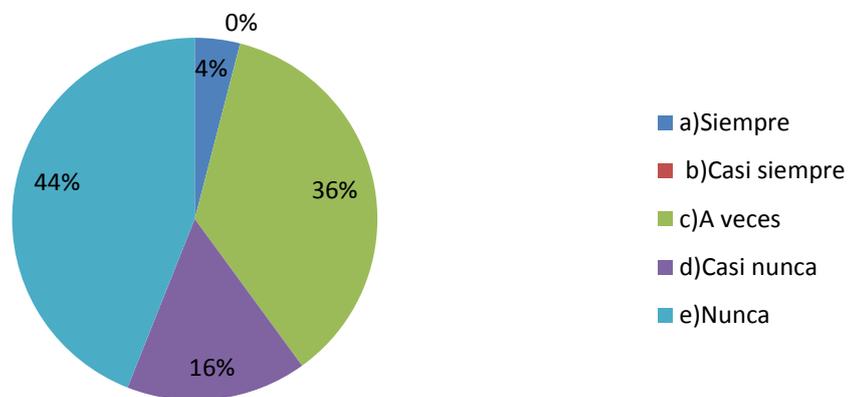


Mediante esta pregunta se pretendía reafirmar cual es la relación que llevan entre el personal que labora en la organización, **concluyendo** que la integración entre el personal es aceptable; sin embargo, es dividida, ya que el personal docente presenta una variación en cuanto a su opinión sin embargo el

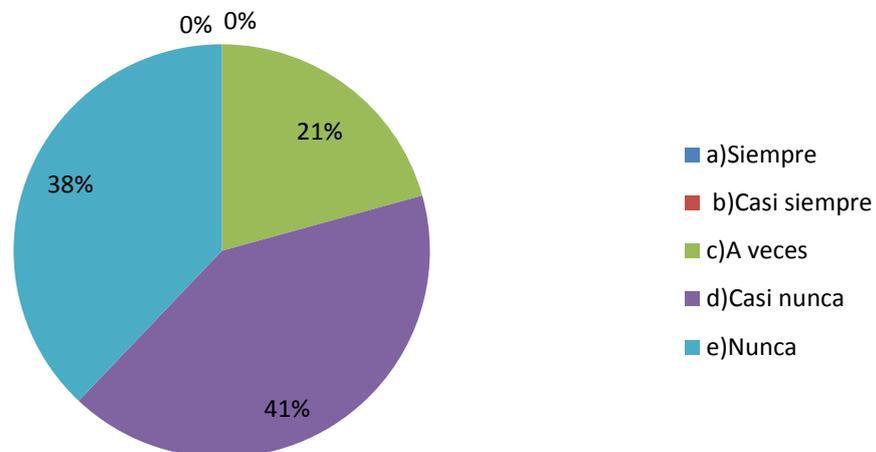
sector que manifiesta que no existe convivencia después de las labores es bastante amplia.

En el caso del personal administrativo, aunque también es una opinión dividida, es evidente que el personal que manifiesta no convivir en lo absoluto con sus compañeros, es mayor; concluyendo así que la convivencia entre el personal se ve reducida al área laboral y en horarios marcados por la organización, lo que limita una convivencia positiva para los trabajadores que evidentemente favorezca el ambiente laboral (45.1 – 45.2).

46.1 ¿Has tenido algún conflicto con un compañero de trabajo?



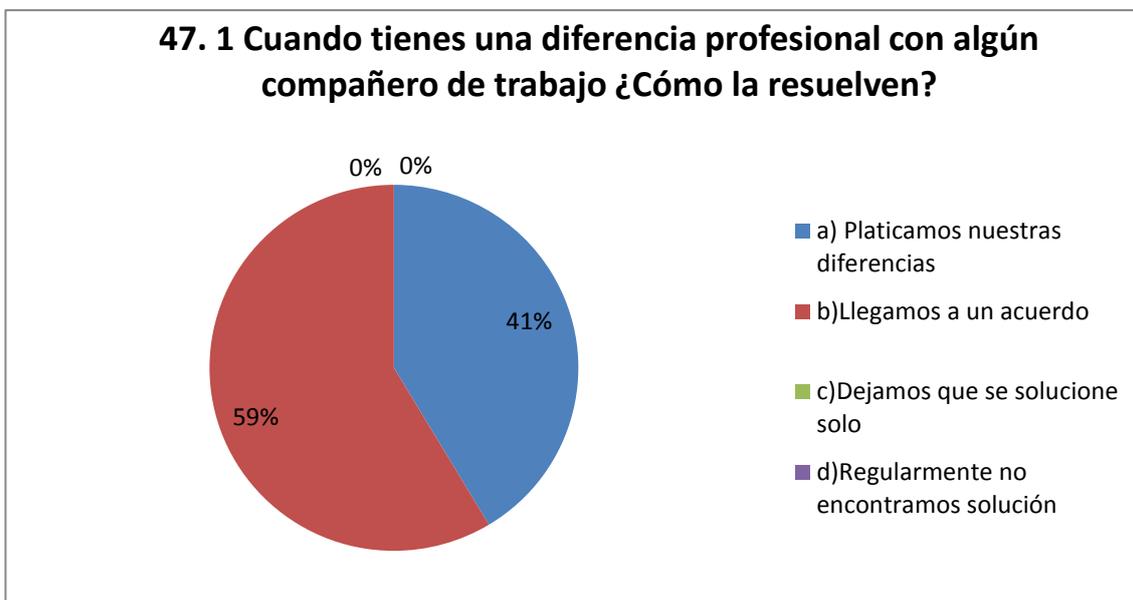
46.2 ¿Has tenido algún conflicto con un compañero de trabajo?



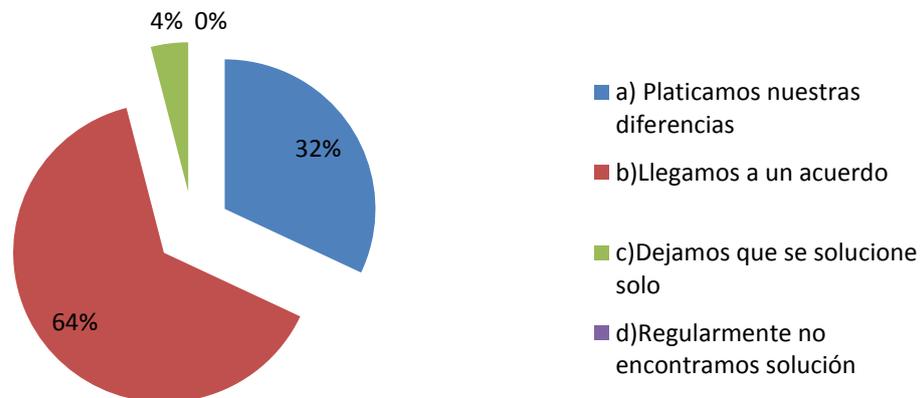
Aunque las personas tengan una relación laboral positiva, es evidente que con la convivencia se presentan circunstancias que derivan en roces que afectan la armonía laboral, por ello, con esta pregunta se quiso conocer, más allá de la relación positiva o negativa que exista entre los empleados, que tan frecuentemente presentan problemas o diferencias entre ellos.

En el ámbito docente se pudo apreciar que existe un alto índice que presenta problemáticas o diferencias entre los compañeros aunque la mayoría manifiesta que no presenta esta situación con el personal con quien comparte labores (46.1)

Por otro lado en el aspecto administrativo es mayor el personal que manifiesta no presentar diferencias con sus compañeros; sin embargo, el porcentaje es significativo de quienes manifiestan presentar estas rencillas entre sus compañeros de profesión (46.2).



47.2 Cuando tienes una diferencia profesional con algún compañero de trabajo ¿Cómo la resuelven?

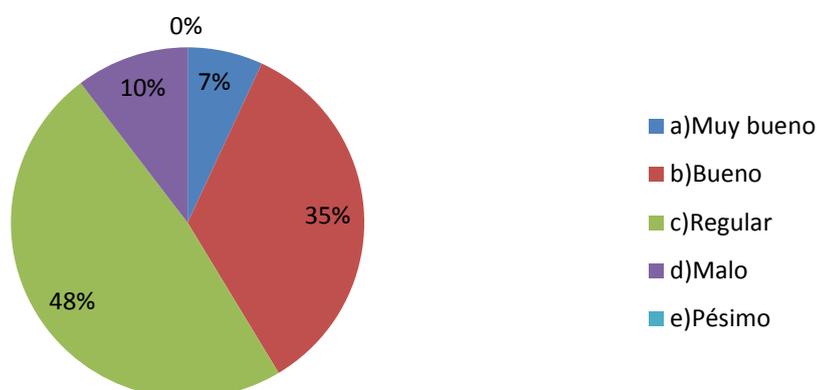


Una manera importante de medir cómo el personal resuelve los conflictos, es ver cómo los soluciona; por esa razón se planteó este cuestionamiento para concluir cuál era la manera de reaccionar entre compañeros al tener una diferencia laboral.

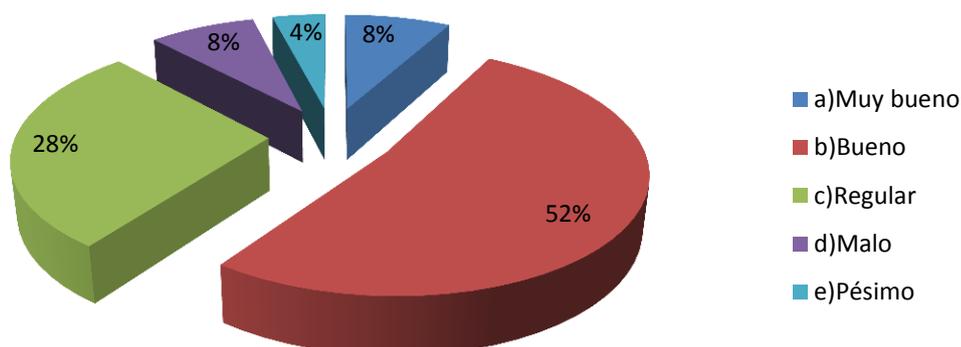
En el personal docente se pudo concluir que el diálogo es la mejor manera en la que encuentran refugio para solucionar sus diferencias, sin embargo, es evidente que un porcentaje mayoritario prefiere llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, que el simple hecho de conversar las cuestiones que causan el conflicto (47.1).

Por otro lado en el personal administrativo se pudo observar que la tendencia es similar, ya que una mayoría evidente prefiere llegar a un acuerdo que **solo** dialogar las diferencias; sin embargo, existe una tendencia de ignorar la problemática y pretender que se solucionen solos, lo que es un riesgo evidente que afecta directamente el ambiente laboral (47.2).

48. 1 ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas de la facultad?



48. 2 ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas de la facultad?

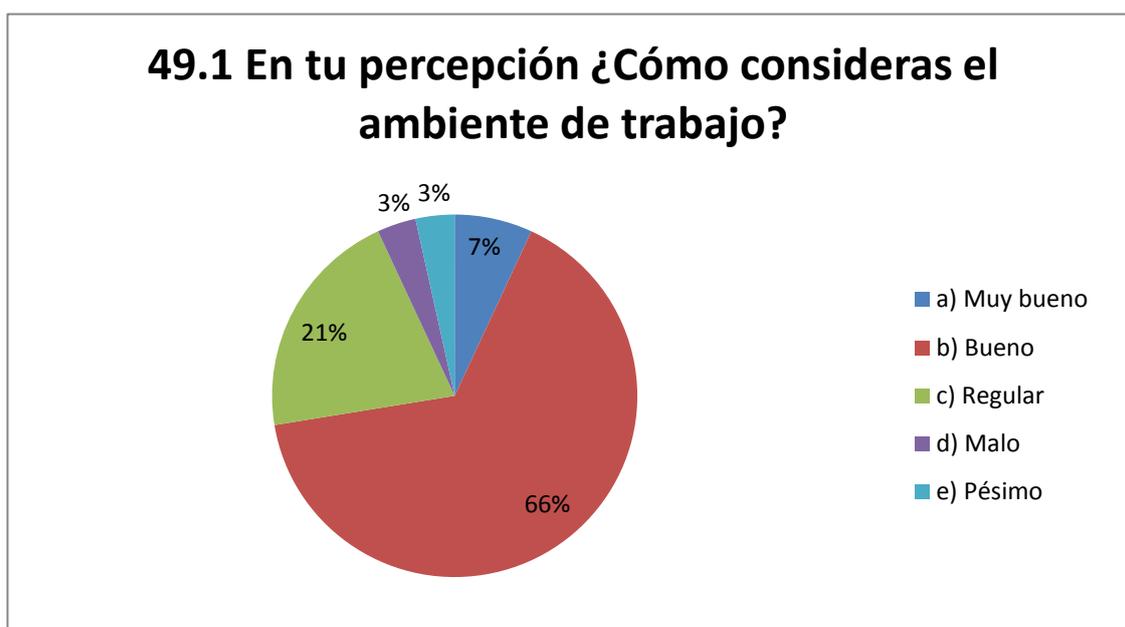


Para poder visualizar el alcance que tiene la comunicación dentro de la Facultad, y que sea positiva o negativa afecte al ambiente laboral, se puede visualizar de una manera clara en la percepción de la comunicación entre áreas.

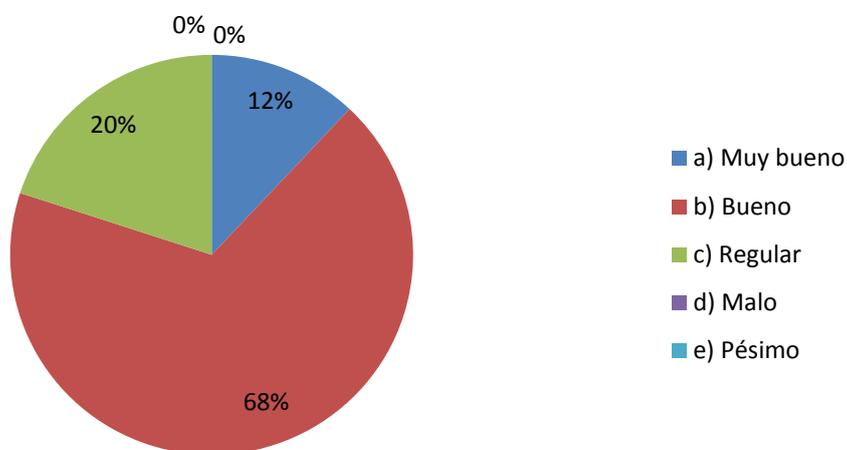
Al plantear esta pregunta, se pretendía conocer cómo el personal calificaba la comunicación entre los diferentes sectores de la Facultad; con lo manifestado por el personal administrativo se concluyó que la mayoría percibe una mala comunicación entre los variados departamentos que conforman la organización (48.1).

Por otro lado el administrativo manifiesta lo contrario, es evidente que una mayoría expresa contar con una buena relación entre los diferentes departamentos que conforman la Facultad, sin embargo, un porcentaje considerable manifiesta no percibir esa buena comunicación, entre las diferentes áreas (48.2).

DIMENSION DE IDENTIDAD



49. 2 En tu percepción ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?

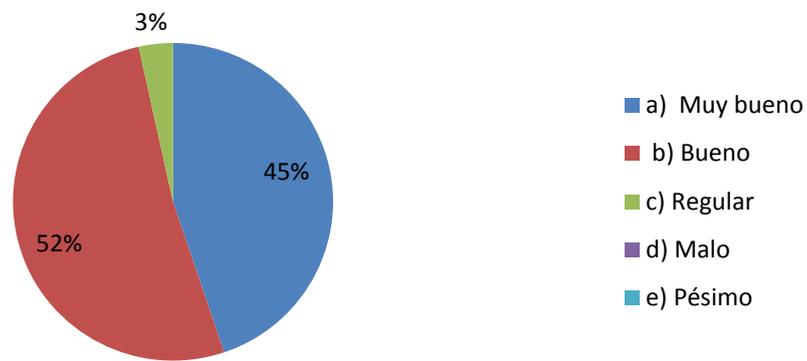


Con la finalidad de conocer la percepción general sobre el clima laboral dentro de la organización, se planteó esta pregunta, con la que se pudo concluir que el personal docente manifiesta en una mayoría que el ambiente en general es bueno, aunque un porcentaje significativo considera lo contrario.

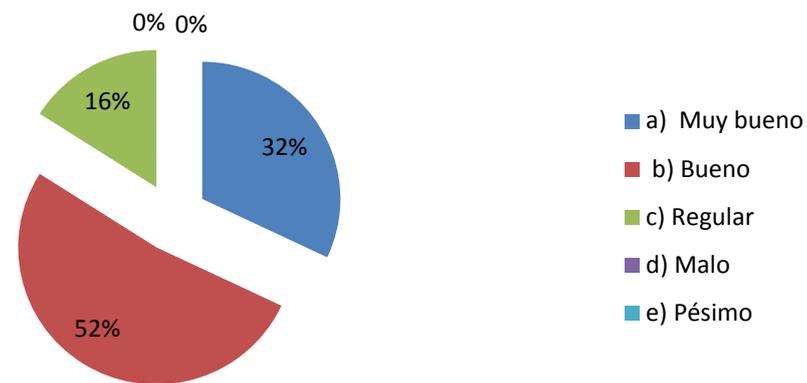
Por otro lado la tendencia en el personal administrativo es muy similar, sin embargo, el porcentaje de los que opinan que es bueno es mayor así como quienes opinan que es negativo es menor (49.1).

Cabe señalar que en ambos casos el porcentaje que opina en forma negativa del clima, es alto por lo que **es un factor** a considerar **pues es un factor que** está latente ante la convivencia diaria que puede afectar **la misma** (49.2).

50.1 ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?



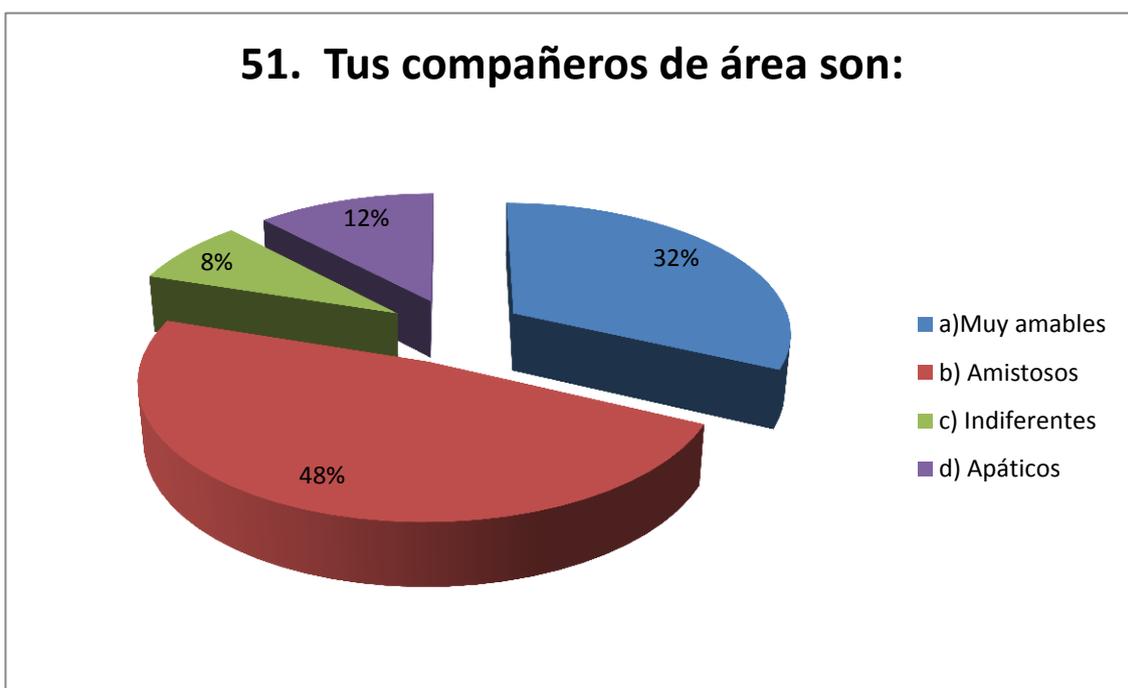
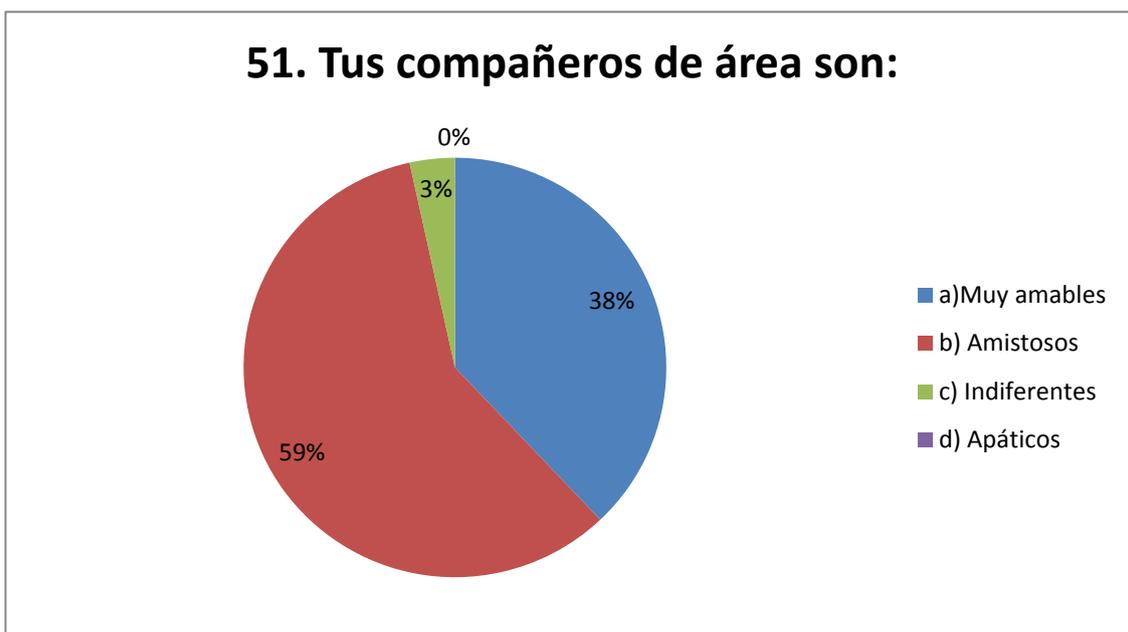
50.2 ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?



La identidad es una dimensión interesante, pues permite visualizar qué tan comprometidos o identificados se siente el personal con la institución, lo que a su vez abre paso a la visualización y percepción **de con** cuánto empeño y dedicación realiza el personal su trabajo.

Con esta pregunta se quiso conocer la percepción que los empleados tenían ante su superior inmediato, lo que permite distinguir que tan identificados se sienten con su líder, en el caso del personal docente se pudo apreciar que una mayoría contundente mantiene una buena relación con su superior aunque más de la mitad se limita a positivo sin llegar a ser excelente (50.1).

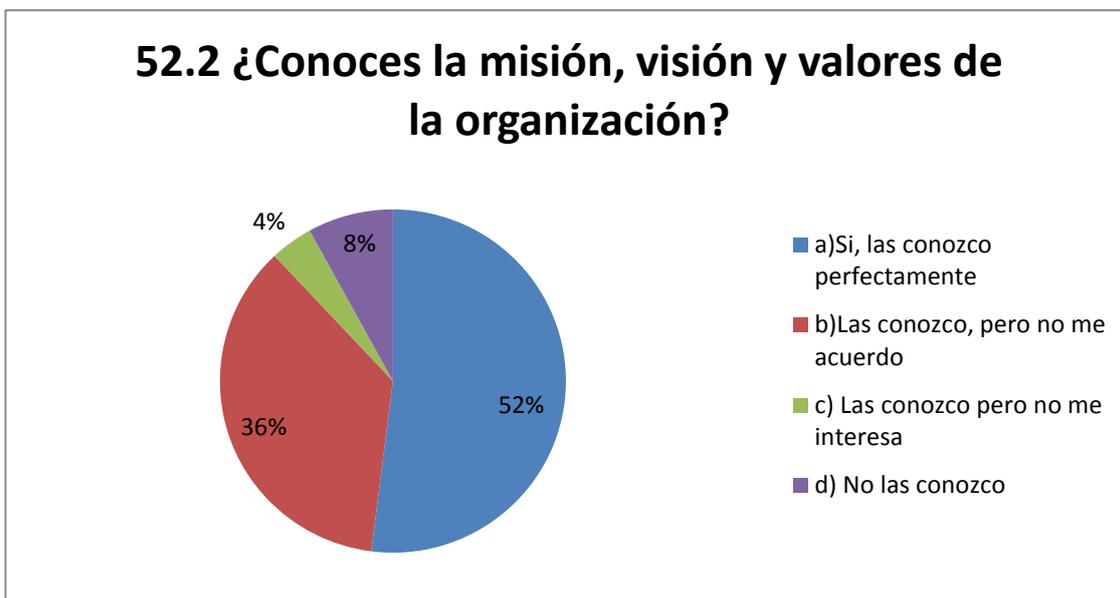
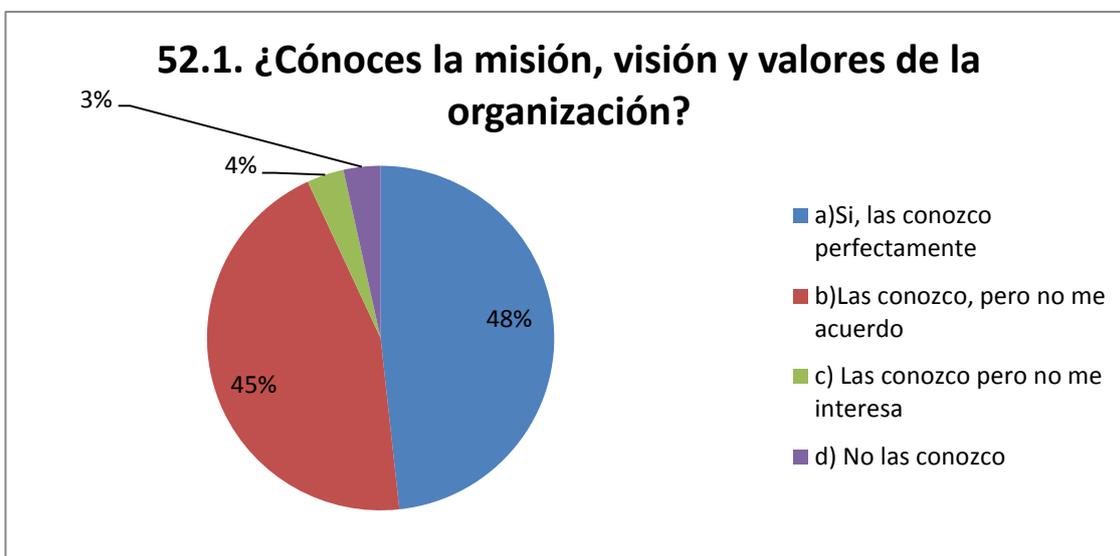
Por otro lado, el personal administrativo considera que mantiene una buena relación con su jefe, al igual que el docente; más de la mitad opina que esta relación no llega a ser excelente. Lo que es para resaltar es que en este ámbito existe un porcentaje a considerar que manifiesta tener una regular relación con su líder lo que impacta directamente en el funcionamiento laboral de la organización (50.2).



Con este cuestionamiento se pretendía conocer el tipo de relación que se desarrolla entre los compañeros de área, con lo que se concluyó que más

de la mitad del personal docente considera tener relaciones amistosas con sus compañeros, así como un porcentaje importante considera que el resto son compañeros amables, por lo que se reitera que entre compañeros de sector existe en general una buena percepción de ellos entre ellos mismos (51.1).

Por otro lado, en el personal administrativo se puede observar una clara división en la opinión entre compañeros de la misma área, pues menos de la mitad considera contar con relaciones amistosas de sus compañeros laborales y un porcentaje representativo opina que los integrantes de la sección son amables; sin embargo, evidentemente se manifiestan diferencias reveladoras pues se identifica apatía e indiferencia entre compañeros lo que pone en riesgo el ambiente laboral (51.2)



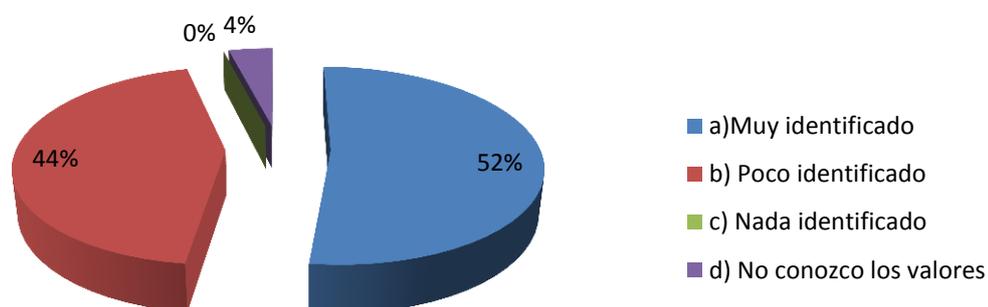
Como parte importante de una **identificación** con la **organización**, **se encuentra conocer** la información básica de la misma, pues con esto se **conoce** que tan comprometidos se encuentra el personal con el hecho de conocer los intereses y finalidades que son la base del funcionamiento de la organización.

Con esta pregunta se quiso **conocer el conocimiento** del personal sobre la información básica de la organización, en lo que se pudo observar que el personal docente manifiesta -en una minoría notable- tener presente esta información; en contraste se observa que una mayoría considerable manifiesta conocerlas pero no recordarlas con exactitud, además una notoria apatía sobre el tema (52.1).

En el personal administrativo se puede observar que la mayoría manifiesta conocer la información básica de la organización y una minoría -que es representativa- lo desconoce, aunque en este caso el porcentaje **que** presenta una apatía notoria. Con esto se concluye que aunque es notorio que solo un porcentaje conoce dicha información la comunicación institucional es deficiente (52.2).



53.2 ¿Qué tan identificado te sientes con los valores de la organización?

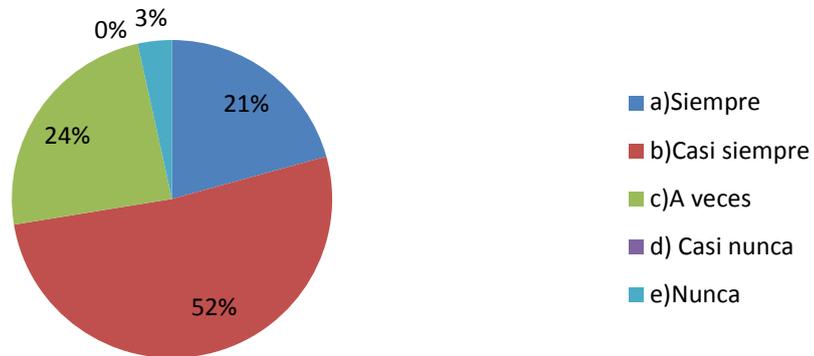


Una parte importante dentro del funcionamiento de la organización son los valores de la organización, pues es una parte importante **de la misma** pues indica cuáles son los puntos por los que se rige y es de vital importancia que el personal se sienta identificado con **los mismos** pues es un indicativo de congruencia al actuar laboral de los mismos.

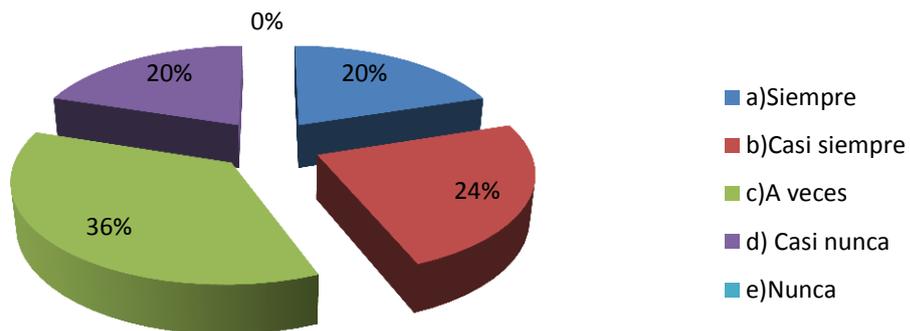
Al plantear esta pregunta se pretende medir principalmente qué tan identificados se sienten con los ideales de la organización logrando concluir que el personal docente, en una mayoría, se siente en comunidad con los valores de la organización; y una minoría considerable manifiesta no coincidir con los mismos, también se puede observar una tendencia de desconocimiento completo de esta información vital (53.1).

En cuanto al personal administrativo, una pequeña mayoría conoce la información y una minoría significativa desconoce estos rubros. Con lo que se puede concluir que la comunicación institucional es significativa con el personal docente; sin embargo para el personal administrativo es algo que no representa importancia, por lo que resulta ser deficiente (53.2).

54.1 ¿Qué tan amenudo comentas con personas externas acerca de tu trabajo?



54.2 ¿Qué tan a menudo comentas con personas externas acerca de tu trabajo?



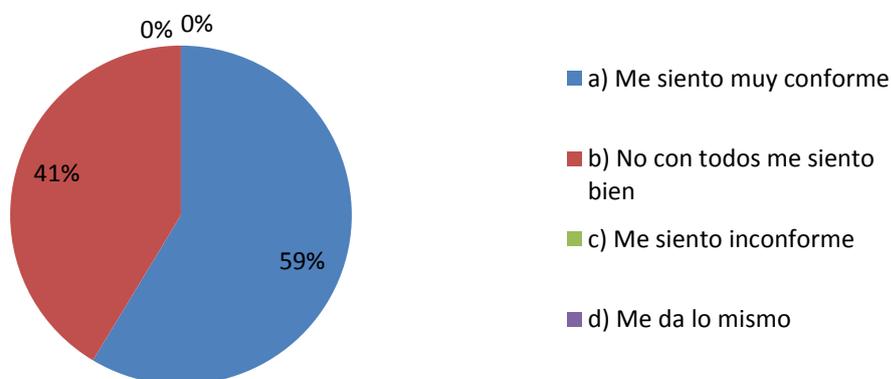
Sentirse identificado con la **organización** puede representarse en una **conversación**, pues resalta qué tan identificado te sientes con la misma y proyecta la identificación así como el sentimiento **a fin** de que **coinciden** con el funcionamiento dentro de las funciones laborales.

Con esta pregunta se quiso conocer qué tan orgulloso se siente el personal con respecto a laborar en esta organización, lo que se puede medir en la intención de mostrar fuera **de la misma** comunicando ante gente conocida o **a fin** sus funciones dentro de la organización.

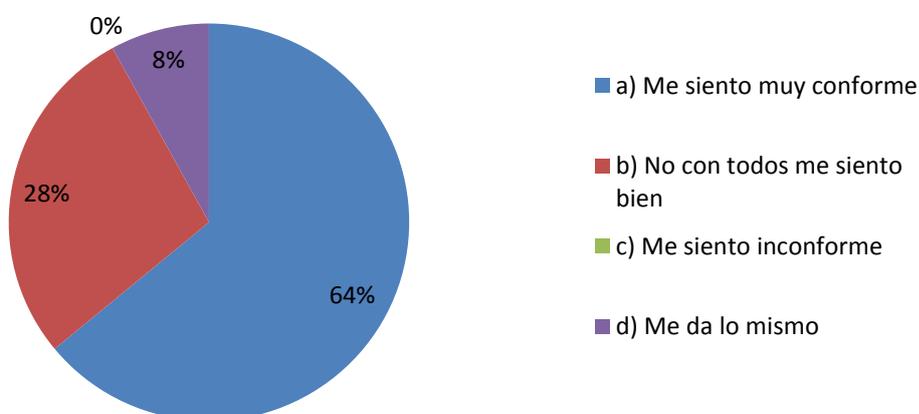
En el caso del personal **docente** en una mayoría **contundente** se observa que comparte con personas externas a la organización sobre su trabajo,

aunque una minoría significativa apáticamente manifiesta no hacerlo, en el caso administrativo se observa una minoría que manifiesta comunicar sobre su actividades laborales, en una mayoría representativa se observa que prefiere no hacerlo, con lo que se concluye que el personal docente se siente mayormente identificado con la organización al compartir información de sus labores dentro de la misma y es evidentemente lo contrario en el personal administrativo por lo que se concluye que estos no se sienten identificados completamente con la organización (54.1-54.2).

55.1 ¿Te sientes parte del equipo de trabajo con el que laboras?



55.2 ¿Te sientes parte del equipo de trabajo con el que laboras?



Como parte del sentimiento de identificación, es importante saber cómo el personal se desenvuelve dentro del trabajo en equipo y qué tan conforme o conforme se siente con el mismo.

Con esta pregunta se quiso conocer cómo se siente el personal con sus compañeros laborales, en lo que se pudo observar que el personal docente en una ligera mayoría que se siente a gusto con el equipo de trabajo aunque una minoría considerable manifiesta no estar a gusto con dicho funcionamiento.

En cuanto al personal administrativo se pudo observar que la mayoría se siente conforme con su equipo de trabajo, sin embargo existe una minoría considerable que se encuentra apático ante dicho funcionamiento, con esto se puede concluir que los grupos laborales, aunque son funcionales, no se encuentran bien formados pues impacta en la indiferencia laboral en cuanto a los roles desempeñados dentro de las funciones laborales.

