



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL
CLIMA LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN
GUBERNAMENTAL***

R E P O R T E L A B O R A L

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
SONIA OLIVIA QUINTANA HINOJOSA**

**DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:
LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ**

**COMITÉ DE SINODALES:
DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ
MTRA. MA. DEL SOCORRO L. ESCANDON GALLEGOS
DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2012.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar al fin de este proyecto.

A mis padres María de la luz y Salvador que siempre me quisieron ver titulada y que con su amor, ejemplo y apoyo lo logre.

A mis hermanos: Inés y Carlos por estar siempre conmigo, darme su cariño y apoyo.

A Hugo por su comprensión, apoyo y por ser parte de mi vida.

A mi amiga Anabel por su gran apoyo, cariño, comprensión y por animarme a seguir adelante siempre.

A mis amigos, Jorge Arturo, Pilar, Sandy, Aracely, Claudia, Andrés, Enriqueta, por escucharme, apoyarme y animarme para no desistir de este proyecto.

A todos mis amigos por compartir conmigo todo tipo de momentos.

A la Lic. Alejandra García Saisó por compartirme sus conocimientos, por su compromiso, paciencia y comprensión.

A la DEC y los profesores del jurado por su tiempo y apoyo.

A la UNAM, a la Facultad de Psicología y a todos mis profesores, por darme las bases académicas y éticas, en mi profesión.

Índice	Paginas
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. Clima Laboral	5
1.1 Introducción	6
1.2 Importancia del clima laboral	9
1.3 Antecedentes Conceptuales	12
1.4 Marco histórico del clima organizacional	14
1.5 Enfoques recientes del clima organizacional	16
1.6 Antecedentes del clima laboral desde el ámbito motivacional	16
1.7 Liderazgo	19
1.8 Medición del clima organizacional	28
Capítulo 2. Antecedentes de la Secretaría de Hacienda y del Servicio De Administración Tributaria	31
2.1 Misión y Visión de la SHCP	32
2.2 Antecedentes Históricos de la SHCP	33
2.3 Principales Atribuciones de la SHCP	34
2.4 Antecedentes Históricos del Servicio de Administración Tributaria	37
2.5 Misión y Visión del Servicio de Administración Tributaria	40
2.6 Atribuciones del Servicio de Administración Tributaria	40
2.7 Organigrama del Servicio de Administración Tributaria	41
2.8 Objetivos de las Administraciones Generales del SAT	42
Capítulo 3. Procedimiento	48
3.1 Justificación	49

3.2 Objetivo general	51
3.3 Objetivos específicos	51
3.4 Tipo de estudio	52
3.5 Muestreo	52
3.6 Participantes	52
3.7 Variables Clasificadoras	52
3.8 Instrumento	52
3.9 Escenario	56
3.10 Procedimiento	56
Resultados	58
Conclusiones y Discusión	163
Referencias	186
Anexos	

Resumen

El presente trabajo tuvo por objetivo hacer el diagnóstico del clima laboral existente, en tres áreas de una Administración del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Lo anterior surgió de la necesidad de conocer las causas que provocaron la renuncia de casi el 40% del personal, el 60% de continuos retardos, así como enfermedades derivas del estrés y accidentes de trabajo.

Participaron 69 empleados (46 mujeres y 23 hombres) del SAT, pertenecientes a tres áreas de ésta Administración. La edad de los participantes fluctuó entre los 28 y los 67 años, con escolaridad de estudios técnicos y licenciatura. Se aplicó una encuesta de clima organizacional (EDCO) con una escala de medida ordinal constituido por 58 reactivos.

Los resultados indicaron diferencias de clima laboral entre las tres áreas, en cuanto a reconocimiento por parte de la Institución, involucramiento, relación entre los compañeros de trabajo y en la actitud laboral del jefe.

Los resultados permitieron establecer un diagnóstico en las áreas para proponer programas de mejora con el fin de incrementar la productividad de los empleados y su satisfacción con la empresa.

Palabras Claves

Clima laboral, liderazgo, organización, Servicio de Administración Tributaria, involucramiento.

Introducción

La influencia de las organizaciones en la vida de cualquier ser humano es esencial, para cubrir sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y de pertenencia a grupos sociales, de estima y de realización personal.

La interacción entre los miembros de una organización establece lo que se ha llamado clima laboral. De aquí la necesidad de investigar lo referente a este tópico, el cual se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes (Chiavenato, 1988).

En toda organización, los empleados no operan en el vacío, llevan consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién, es, qué merece, y que es capaz de realizar. Estos elementos reaccionan con diversos factores relacionados con su vida laboral, tales como estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo etc., lo cual determina cómo ve su empleo y su ambiente, es decir, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja. La importancia de este concepto proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Dessler, 2008).

El clima organizacional es un fenómeno que en la actualidad ha cobrado mayor interés y ha propiciado el desarrollo de diversas investigaciones. Con base a los resultados, se ha destacado la importancia de este fenómeno en su relación con distintos efectos para las organizaciones como: cohesión grupal, productividad, índice de rotación de personal, alcance de objetivos, etc. (Gómez & Vicario, 2008).

Por otro lado y partiendo de un análisis de la situación socioeconómica en la que vive nuestro país, en los últimos diez años, en donde se ha incrementado el desempleo a nivel privado y gubernamental, existe una reducción de plantilla laboral y las jornadas de trabajo son cada vez más largas, lo que repercute en las

organizaciones laborales, por tal motivo es importante conocer el clima laboral, existente en cualquier organización con el fin de proporcionar herramientas que permitan mantener un adecuada situación laboral que promueva el desarrollo de los trabajadores y el logro de los objetivos de la organización.

El presente trabajo tuvo como objetivo, hacer un diagnóstico del clima laboral existente en una Administración del Servicio de Administración Tributaria, la cual, se encarga de vigilar la conducta ética de los servidores públicos con el fin de Inhibir y combatir la corrupción, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, mediante la promoción de responsabilidades administrativas y penales, ante las instancias de control y fiscalización internas y externas, asimismo, detecta hechos que puedan constituir un daño al Fisco Federal o al patrimonio e imagen institucional e identificar las oportunidades de mejora para fortalecer el control interno de los sistemas, procesos y procedimientos de la administración tributaria . (<ftp://192.168.235.80:41/comint/SAT290109.pdf>).

Partiendo de estos objetivos y en la situación socioeconómica y política del país, esta Administración está encaminada a vigilar el desempeño ético de los integrantes del SAT, a fin de cumplir los objetivos basados en la misión y visión de la Institución. http://intrasat/paginas/Documentos/mision_vision_valores.htm.

Con base a estos objetivos y dada la situación socioeconómica y política del país, en 2009 el SAT es llamado a participar (junto con otras instancias gubernamentales) en el fortalecimiento de la seguridad nacional, lo cual se refleja en algunas administraciones que tiene relación con este aspecto, como es el caso de la administración en el que se realizó el presente estudio.

La Administración en cuestión, para cumplir con compromisos establecidos, se vio en la necesidad de incrementar su plantilla de empleados (4 veces más del número inicial), administradores y subadministradores así como la incorporación de nuevas áreas laborales. Con estas disposiciones y el crecimiento del área se trabajó arduamente para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Bajo esta situación impuesta por la propia dinámica laboral, a principios de 2009, se percibieron algunas consecuencias como la renuncia de casi el 40%, de su personal, en las diferentes áreas que la integran, el 60% continuamente tenía retardos, el 30% de rotación a otras administraciones, enfermedades derivadas por el estrés (colitis nerviosa, gastritis, gripes frecuentes, dolor de cabeza etc.) y accidentes en trabajo (caídas, luxaciones de tobillos, rodillas etc.), en los empleados, lo que generó ausentismo laboral.

Los resultados de este estudio, llevaron a una reflexión sobre la percepción que tienen los servidores públicos respecto al clima laboral existente en su área de trabajo, por lo que se proporcionan algunas sugerencias en vía de mejorar el clima laboral y promover el desarrollo de los objetivos de la organización.

En el capítulo 1 se definió el clima laboral, así como su importancia en toda organización. En el capítulo 2 se presenta la historia y atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y del Órgano desconcentrado del Servicio de Administración Tributaria (SAT). También se desarrolló el procedimiento empleado para lograr el presente estudio. El capítulo 3 muestra de manera exhaustiva el análisis estadístico de los datos y posteriormente se comentan las conclusiones, alcances y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO 1

CLIMA LABORAL

1.1 Introducción

El ser humano como ente biopsicosocial, debe ajustarse constantemente a una serie de situaciones, con el fin de satisfacer sus necesidades no únicamente las llamadas necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), sino también las de pertenencia a grupos sociales, de estima y de realización personal. De aquí que no pueda actuar aisladamente, sino que debe participar en organizaciones, en donde interactúa para satisfacer necesidades emocionales, intelectuales, económicas etc. que por sí solo no podría alcanzar.

Una organización está constituida por dos o más personas, en donde se realizan actividades conscientemente coordinadas. La cooperación entre ellas es esencial para su existencia y se constituye cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en acción y tienen miras a cumplir con un propósito en común (Chiavenato,1988).

Es así como existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, deportivas, sociales, políticas etc. y se caracterizan por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos (Gómez & Vicario, 2008).

La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones, son profundamente determinadas por dichas organizaciones y a su vez estas son afectadas por las maneras de pensar y actuar de sus participantes.

Según Chiavenato (1988), en cualquier organización, existen dos elementos fundamentales: los medios de trabajo y lo que llamamos el elemento básico, que son las personas de una organización.

Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia: recursos humanos, no humanos y conceptuales.

El elemento básico son las personas, cuyas interacciones constituyen la organización, de aquí que estén en cambio continuo y sean consideradas como sistemas abiertos. La condición para que exista una organización es la interacción entre sus miembros. El éxito o fracaso de dicha organización, está determinado por la calidad relacional que se desarrolla entre las personas que la componen (Chiavenato, 1988).

El presente trabajo tiene como objetivo, hacer mención sobre el elemento básico de toda organización: las personas, que por diferentes circunstancias conforman los grupos laborales, en los que en ocasiones, pasan la mayor parte de su vida, y es en éstos, donde comparten una serie de experiencias que los llevan a cubrir necesidades básicas y sociales.

La interacción entre sus miembros y las características propias de las organizaciones establecen el clima laboral. De aquí la necesidad de investigar lo referente a este tópico, el cual se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Partiendo de un análisis de la situación socioeconómica en la que vive nuestro país, en los últimos diez años, se ha incrementado el desempleo a nivel privado y gubernamental, de esta manera, existe una reducción de plantilla laboral, las jornadas de trabajo son cada vez más largas etc. lo que repercute en las organizaciones laborales, y por ende en el clima laboral.

En toda organización, los empleados no operan en el vacío, llevan consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y que es capaz de realizar. Estos elementos reaccionan con diversos factores relacionados con su vida laboral, tales como estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo etc., lo cual determina cómo ve su empleo y su ambiente, es decir, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja. La importancia de este

concepto proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Dessler, 2008).

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Mediante la evaluación de estas percepciones, se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que está obteniendo de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza todos los datos que vienen de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales (Brunet, 1992).

En un estudio Rousseau y Aubé (2010) investigaron la relación existente entre la percepción de los empleados de un clima de apoyo de parte del supervisor y compañeros de trabajo y la generación de compromiso organizacional. Lo que se encontró fue que las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, calidad de aire, ventilación y limpieza) juegan un papel modelador de los efectos del apoyo de supervisores y compañeros en relación al compromiso; los empleados necesitan condiciones ambientales favorables para ejecutar efectivamente sus habilidades.

Los resultados señalan que el clima organizacional de apoyo en el que prevalecen condiciones físicas no favorables, los empleados se distraen en sus metas y tienden a sentirse desmotivados. En este mismo clima pero con condiciones favorables, se fortalece la relación entre apoyo de supervisores y compañeros con el compromiso efectivo. Asimismo una adecuada fuente de recursos para realizar el trabajo genera un efecto potencializado, favorable para los beneficios que pudieran proporcionar el clima de apoyo al interior de la organización.

Se concluye que clima organizacional forma parte del todo que rodea a los trabajadores, durante al menos 8 horas que dura la jornada. Características como

estilo de liderazgo, relaciones entre compañeros, actitudes, valores, entorno físico, dimensiones del lugar entre otras, son percibidas por los trabajadores e influyen en su comportamiento, por lo que resulta importante determinar de qué manera se relacionan estas variables y factores, para determinar la calidad de vida de los trabajadores.

El estudio de clima laboral, tiene antecedentes que van desde el ámbito motivacional, administrativo, productivo etc. La investigación de éstos y otros aspectos, permite al psicólogo tener una mejor comprensión acerca de la percepción que el trabajador se va formando de la organización.

Asimismo, todo administrador de una organización debe conocer el clima existente entre sus integrantes, esto es percepciones, necesidades, motivaciones etc., para poder en un momento determinado actuar, con el fin de provocar cambios encaminados al logro de los objetivos en común y que permita satisfacer las necesidades de sus miembros, y es aquí en donde el psicólogo organizacional participa en el apoyo a estos objetivos. .

En los siguientes apartados, se revisarán de manera general, los antecedentes conceptuales, históricos y tipos de clima laboral.

1.2 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es un fenómeno que en la actualidad ha cobrado mayor interés y ha propiciado el desarrollo de diversas investigaciones. Con base a los resultados, se ha destacado la importancia de este fenómeno en su relación con distintos efectos para las organizaciones como: cohesión grupal, productividad, índice de rotación de personal, alcance de objetivos, etc. (Gómez & Vicario, 2008).

El clima laboral es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva, harán que una organización

se deje aventajar fácilmente por competidores y entre en una fase de decrecimiento intolerable (Brunet, 1992).

Existen estudios en donde se ha encontrado la importancia del clima en el desempeño de los empleados. Al respecto Luthans, Norman, Avolio y Avey (2007), investigaron la importancia de estudiar la relación clima organizacional y desempeño laboral. En el estudio se aplicaron 2001 exámenes electrónicos con el fin de predecir la satisfacción profesional y las actitudes relacionadas a ésta. Los resultados señalan que el clima psicológico estaba positivamente relacionado con el desempeño, satisfacción y compromiso de los trabajadores, mientras que el clima de apoyo, estaba únicamente relacionado con la satisfacción y compromiso. En las conclusiones se reportó la importancia del clima psicológico, y también las ventajas que resultaban del proveer climas positivos y de apoyo a los trabajadores.

Spruill (2008), aplicó una encuesta electrónica a una muestra de 100 participantes para determinar si los factores que integran al clima organizacional y al rendimiento de los empleados pudieran estar relacionados. Los resultados sugirieron que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño de los empleados, es decir, en climas positivos se registraban mejores resultados organizacionales.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de sus miembros. Por lo tanto, es importante para cualquier asesor o administrador analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Por otro lado, el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o psicólogo especialista debe ser capaz de analizar e interpretar esa personalidad para planear sus intervenciones.

Es importante mencionar que puede haber variaciones en la percepción del clima organizacional, en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe (Brunet, 1992).

Para entender la importancia de este tópico, es necesario, establecer los conceptos básicos, antecedentes históricos, tipos de climas, etc.

1.3 Antecedentes conceptuales.

El concepto de clima organizacional fue incluido por primera vez, en psicología industrial/organizacional, por Gellerman (1960, en Brunet, 1992) este concepto, está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento subyacentes a las investigaciones efectuadas (en Brunet, 1992).

Escuela de la Gestalt

Para Brunet (1992), este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente de la suma de las partes). En este acercamiento, se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo.

1. Captación del orden de las cosas tal como éstas existen en el mundo.

Creación de un nuevo orden mediante el proceso de integración a nivel de pensamiento (en Brunet, 1992).

2. Escuela funcionalista

Según Brunet (1992), para esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo, dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestalistas que postulan que las personas se adaptan a su medio porque no

tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

1.4 Marco histórico del clima organizacional

Para comprender el fenómeno de clima organizacional, es necesario remontarnos a su historia, de esta manera, se puede conocer cómo se ha abordado desde diferentes puntos de vista y entender el por qué es importante determinarlo en cada organización.

El término de clima organizacional, empezó a hacerse popular a final de los años 60's.

Lewin (1951, en Brunet, 1992), señala que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Forehand y Von Gilmer (1964), lo conceptualizan como el conjunto de características permanentes que describen a la organización, la distinguen de otra, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006, en Gómez & Vicario, 2008).

Estos investigadores proponen cinco variables estructurales, objetivas, como las más útiles para describir dicho clima:

1. Tamaño
2. Estructura organizacional
3. Complejidad de los sistemas
4. Pauta de liderazgo
5. Direcciones de metas (Dessler, 2008)

Taguiri (1968), lo define como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se pueden describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización (en Dessler, 2008).

En ese mismo año, Litwin y Stringer (1968), mencionan que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes creencias, valores y motivacionales de las personas que trabajan en una organización (en Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, &Giraldo,2006).

En 1960, Gellerman, llegó a la conclusión de que el clima era el carácter de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para autorizarlo:

1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas.
4. Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a la carrera de sus líderes.
5. Es indispensable integrar la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas (en Dessler, 2008).

Por su parte, Von Haller (1977, en Furnham, 2001) reconoce la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Por lo tanto se refieren a la empresa ascendente, indiferente y ambivalente.

Guion (1973, en Furnham, 2001), sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y de las personas que los percibe, y que,

por lo general como se concibe, el clima era simplemente un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas de la organización, como la satisfacción del trabajo.

Por su parte, Jones (1974, en Dessler, 2008) sugiere que se debe utilizar el clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Payne y Pug (1976, en Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006), describen que el concepto de clima organizacional, refleja diferentes aspectos tales, como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.

Dessler (1979, en Gómez y Vicario, 2008) refiere que el clima laboral representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de estructura, recompensa, consideraciones, apoyo y apertura.

Reichers y Schneider (1990), lo definen como el conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (en Vega et al., 2006).

1.5 Enfoques recientes del clima organizacional

Brunet (1992), define al clima organizacional como una medida objetiva de múltiples atributos organizacionales, en donde se le considera como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

Otro enfoque reciente es el de Litwit y Stringer (1971, en Dessler, 2008) quienes ven el clima organizacional como una variable interpuesta entre una

amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, entre otros).

Las variables del resultado final, reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables interpuestas son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa (Brunet, 1992).

Otros estudios han considerado al clima organizacional como una variable independiente. Es decir, en cómo el empleado ve su clima y esto influye en cosas tales como la satisfacción, el rendimiento y la productividad. (Brunet, 1992).

Y como una variable dependiente en donde al variar los factores como el estilo de liderazgo, estructura organizacional formal, supuestos y prácticas administrativas, influye en el clima laboral.

De esta manera, determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables (Brunet, 1992).

Partiendo de este orden de ideas, el clima organizacional, puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente como de los aspectos objetivos y reales de éste (Dessler, 2008).

De esta manera, en el presente trabajo, se define el clima organizacional como una cualidad relativamente perdurable, del ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización (Taguri 1968, en Furnham, 2001).

En términos generales, se puede afirmar que casi todas las definiciones de clima organizacional, aluden a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros organizacionales socialmente compartidos. Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que es considerada como “realidad subjetiva”, es decir que ha sido filtrada por las experiencias, conocimientos, valores mitos, creencias, ideologías, etc. del individuo (Peiró & Prieto, 1997).

Según Brunet (1992), existen tres variables importantes implicadas en la definición de clima organizacional:

1. Las variables del medio, como tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
2. Las variables personales como las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado.
3. Las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

De esta manera, la percepción del clima es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción entre estos elementos.

El estudio de clima organizacional tiene una diversidad de antecedentes, los cuales van desde el ámbito motivacional, administrativo y productivo.

1.6 Antecedentes del clima laboral en relación al ámbito motivacional

La motivación, es un aspecto importante en la producción de la conducta, la cual mueve al organismo a la culminación de metas.

Uno de los modelos más conocidos en este enfoque es el de Abraham H Maslow, quien señala que las personas, tienen un grupo de necesidades que pueden clasificarse en una jerarquía, estas son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. La presente teoría menciona que las tres categorías más baja, fisiológica, de seguridad, y sociales, se conocen como necesidades por deficiencia. Según Maslow (1954), a menos que se satisfagan estas necesidades la persona logrará convertirse en un individuo sano, tanto física como psicológicamente. En contraste, las necesidades de estima y realización personal, se denominan necesidades de crecimiento. La satisfacción de éstas últimas, contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano en Hellriegel & Slocum, 2004).

Atkinson (1964, en Dessler, 2008), desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional, que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación, parte de las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de estos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico, no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente traerán cambios en el patrón de motivación.
5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado, determina el comportamiento, y un cambio en ese patrón, resultará un cambio de comportamiento.

En este modelo existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: la expectativa de satisfacer una necesidad o la frustración, y el valor

de incentivo, que es la cantidad de satisfacción o frustración de una persona, unida al resultado la secuencia del comportamiento (Dessler, 2008).

Dentro de los modelos de motivación se encuentran los de Hellriegel y Slocum (2004), quienes indican que los factores motivacionales incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores, se relacionan con sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido de trabajo en sí. Los motivadores, son intrínsecos, vinculados de manera directa con el mundo interno de la persona. El segundo grupo de factores son extrínsecos o externos al trabajo, y se conocen como de higiene, incluyen la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las presentaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que se realiza.

Schyns, Veldhoven y Wood (2009), investigaron el clima organizacional y psicológico en relación a la satisfacción con el trabajo. El objetivo del estudio fue predecir la satisfacción profesional y las actitudes del empleado. La muestra se obtuvo de la encuesta británica sobre las relaciones del empleo con el lugar de trabajo, se realizó en 2,000 lugares de trabajo y más de 20,000 empleados.

Los resultados indicaron que la calidad del clima se asocia a la satisfacción profesional. Los efectos implican que el clima organizacional ejerce influencia en la satisfacción de 2 maneras: como un factor circunstancial pero también como factor personal. Confirmando que el clima se asocia únicamente a la satisfacción profesional, influyendo en el comportamiento manifiesto de sus integrantes, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

Gushwa (2009), realizó una investigación sobre la percepción del clima organizacional que tenían los trabajadores de servicio de protección infantil, observando sus actitudes frente a la aplicación y práctica de una reforma, es decir, cambios en las maneras de hacer las cosas. En el estudio participaron 449

trabajadores de bienestar infantil en cuatro ciudades de Estados Unidos, el trabajo se centro en el impacto de las variables demográficas en el clima de la organización, así como su repercusión en las actitudes con respecto a la reforma de la práctica.

En esta investigación se encontró que la carga de trabajo fue el factor de clima organizacional más consistentemente asociado y significativo con todas las prácticas de la reforma. Los resultados confirmaron que existía relación entre la percepción del clima y la ejecución de la reforma. Así al contar con un clima adecuado los trabajadores tenían la actitud para realizar los cambios solicitados en la ejecución de sus tareas, de no percibir un clima adecuado, se presentaban resistencias al cambio y actitudes que no facilitaban la ejecución de la reforma.

Para Brunet (1992), el clima organizacional, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización el cual está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes; lo cual está directamente relacionado con el líder, de ahí surge la necesidad de revisar el tema de liderazgo.

1.7 Liderazgo

Es importante destacar el papel que juegan los dirigentes de cualquier agrupación. En la actualidad, debido a los cambios socioeconómicos y políticos que se han dado a todos niveles, surge la necesidad de contar con líderes que estén a la cabeza de las organizaciones.

Los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto al contexto en el que se desenvuelven, buscan oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los colaboradores e impulsando el proceso creativo con su propia energía, así como disminuyendo mediante el consenso y la negociación, los conflictos entre individuos o los departamentos, a diferencia de un jefe que es una figura que llega por atribución de una estructura en la organización y que su objetivo se enfoca a resolver problemas, el líder además de esta función, surge

cuando logra obtener la confianza de los otros mediante un genuino interés por su crecimiento, los jefes y líderes difieren en su forma de pensar y de actuar.

Ser líder es una gran responsabilidad e implica ser ejemplo para otros, el conducir, motivar, orientar y con esto encausar los esfuerzos propios y de los otros al logro de metas que beneficien a la organización y a la sociedad. El liderazgo efectivo es uno de los elementos más importantes en el mundo actual (SAT, 2006).

El ser líder significa, lograr que las personas que rodean a quien desempeña este papel, compartan en forma voluntaria las acciones encaminadas a lograr objetivos comunes. De esta manera, el papel del líder es influir en la voluntad de los colaboradores para conseguir los objetivos del grupo. Los logros de un líder se dan cuando sus colaboradores en conjunto pueden hacer más que lo que harían solos.

La carencia de líderes en cualquier organización afecta a diferentes niveles: En los colaboradores, produce malestares físicos, psico-emocionales y sociales. En la organización una baja productividad, conflictos entre los colaboradores y las áreas mismas así como en la rotación de personal. En la sociedad, estancamiento en la competitividad, desempleo y poca contribución a la economía del país (SAT, 2006).

Los líderes son los encargados de cumplir con las funciones vitales de la organización como son: la planeación, organización, dirección y control.

Los líderes afectan la estructura y desempeño de una organización, ya que es que influyen o intentan influir en otras personas y en el ambiente para provocar cambios que se reflejan en mejorar la productividad y satisfacción de los empleados.

Existe el liderazgo intentado, el exitoso y efectivo, el primero se caracteriza por las buenas intenciones, el segundo representa un cambio de conducta en el subordinado y el tercero representa una situación de ganar-ganar tanto para el

líder como para el subordinado ya que ambos se sentirán más satisfechos, mejor recompensados y habrán logrado la meta mutua (Landy & Conte, 2007).

Chrobot-Mason y Ruderman (2005, en Landy & Conte, 2007), consideran que el líder debe dedicar esfuerzo a lograr relaciones de alta calidad, desarrollar un ambiente que atraiga a todos los miembros del grupo al círculo de liderazgo. Sugieren que se puede lograr a través de las asesorías, el apoyo frecuente y las discusiones frecuentes sobre las metas y desempeño individual y organizacional.

Day (2001, en Landy & Conte, 2007), comentó que no solo son importantes los atributos individuales del líder como conocimientos, habilidades y capacidades. Indica que lo crucial para el desarrollo de un liderazgo efectivo se centra en la naturaleza del líder-seguidor”, la esencia del liderazgo es el intercambio social. Salancik y Pfeffer (1977, en Landy & Conte, 2007), definen al liderazgo como una interacción entre los individuos en la organización.

Para Day (2001, en Landy & Conte, 2007), es necesario que el líder desarrolle la competencia que incluye la conciencia social y la habilidad social que es la capacidad de resolver conflictos para promover un espíritu de cooperación. Indica que cada uno de los miembros del grupo, debe ser parte del liderazgo. El desarrollo de liderazgo, se enfoca a la integración de los atributos de cada miembro del grupo. El líder guía a los miembros del grupo a comprometerse con la operación a volverse más consciente de la naturaleza social del esfuerzo productivo y del cambio es que de una organización.

En la investigación de Dojbak, Burton, Obel y Lauridsen (2008), se exploró como la relación de clima organizacional (medido como la demanda del procesamiento de información) y estilo de liderazgo (medido como capacidad de procesamiento de información) tuvo consecuencias negativas sobre el rendimiento de los trabajadores. En el estudio participaron 1097 trabajadores de empresas de servicios danesas. Los resultados demostraron que los desajustes entre el clima y el estilo de liderazgo, son causantes de problemas en el rendimiento organizacional.

Por otro lado, el enfoque de liderazgo transaccional, incluye la interacción entre los líderes y seguidores, lo que incrementa el nivel de moralidad y motivación. Se sugiere que el líder, debe invertir esfuerzo en el desarrollo de relaciones de alta calidad, simultáneamente, atraer a los miembros del grupo a un círculo de liderazgo, lo cual se puede lograr mediante la asesoría, las discusiones sobre las metas, el hacer más desafiantes los puestos. (Chrobot-Mason & Ruderman, 2005, en Landy & Conte, 2007).

Con base a lo expuesto, se puede observar la importancia de la atención que preste el líder a la interacción con sus colaboradores, ya que el líder debe tener en mente que su personal es el factor más importante para el logro de objetivos de su propia área y de la organización en su conjunto.

En la actualidad las organizaciones, en vías de obtener mejores resultados de productividad emplean métodos y herramientas que ayuden a cumplir sus objetivos.

El coaching y el empowerment son dos técnicas que permiten establecer relaciones de liderazgo y que coadyuvan al desarrollo de capital humano en las organizaciones.

El coaching, es una herramienta utilizada para lograr el crecimiento de los colaboradores de manera sistemática. Es el procedimiento mediante el cual, tanto el líder como el colaborador analizan el desempeño de este último, buscando la manera de mejoramiento, mediante las acciones diversas y con un plan que ambos generan y acuerdan, corresponsabilizándose a cumplir. De esta manera, el líder apoya, orienta, motiva guía y da seguridad, buscando con esto, su crecimiento y desarrollo profesional y personal. El coach debe tener convicción auténtica de que sus colaboradores pueden ser mejores y la voluntad positiva de ayudarlos a lograrlo (SAT, 2006).

.Cuando el líder ejerce ese papel, puede asumir los siguientes roles:

- Entrenador. Tiene como objetivo incrementar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para lograr un mejor desempeño.
- Asesor. Su objetivo es ayudar a sus colaboradores a examinar sus opciones de desarrollo, exportar alternativas e identificar su plan de carrera, además de analizar los intereses, preferencias y habilidades.
- El mentor. Su objetivo es desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos en el desarrollo profesional y personal a largo plazo dando consejos y guiando.
- Coach. Es un líder que logra que sus colaboradores hagan lo que deben de hacer o paren de hacer algo inadecuado.

El coaching, es muy útil para enfrentar y resolver positivamente problemas de trabajo., por lo cual es necesario seguir un proceso antes de intervenir que incluya las siguientes etapas (SAT, 2006).

- Análisis. , consiste en identificar de manera más precisa posible, cuál es el problema, cual es la desviación del desempeño, así como detectar sus causas y determinar la acción correctiva más apropiada.
- Preparación. El análisis lleva a decidir que se va a hacer, por lo tanto, es necesario que se prepare una reunión cara a cara de tal manera que se tenga claridad y control de lo que suceda.
- Conducción. En esta etapa se trabaja cara a cara para establecer el motivo, cuidar el flujo, establecer acuerdos y seguimiento, con respeto, cordialidad y auténtico deseo de crecimiento mutuo.
- Seguimiento. No siempre los resultados de una reunión de coaching se trasladan inmediatamente a las acciones diarias, de hecho, los cambios en las personas suelen comenzar a ser observables pasados meses desde que haya comenzado el procedimiento, por lo que es importante la constancia y congruencia de las posiciones, porque solo así el colaborador depositará en el líder su confianza y compromiso (SAT, 2006).

Para el SAT, el empowerment, es una herramienta que, permite el crecimiento de los colaboradores laboral y personalmente ya que permite delegar responsabilidades del líder a los colaboradores. Es necesario que la delegación se haga a través de un plan que incluya desde la evaluación del candidato hasta el entrenamiento y tolerancia a los errores. Este procedimiento requiere que se entregue al colaborador tanto la responsabilidad como autoridad para hacer su trabajo.

Como el SAT lo refiere en su manual, para que esta herramienta pueda aplicarse es necesario que los directivos acepten y contribuyan en el facultamiento de los colaboradores, ya que este proceso rompe con el modo de pensar jerárquico vertical que tradicionalmente ha sostenido a muchas organizaciones. Para aplicar esta herramienta, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

Compartir la información con todos los miembros del área u organización. Este punto es la primera clave para facultar a los colaboradores, es una forma efectiva de crear confianza, de combatir el modo de pensar jerárquico-tradicional y de ayudar a los colaboradores a ser más responsables y estimulándolos a actuar como si fueran los dueños de la organización.

Crear autonomía, se refiere a la capacidad del líder para ayudar a sus colaboradores a traducir la misión la visión y los objetivos de la organización en papeles y metas alcanzables, desarrollando estructuras y procedimientos que faculten a las personas.

Reemplazar la jerarquía con equipos del trabajo, esto es crear equipos facultados y efectivos, que puedan llegar a sustituir la antigua estructura organizacional.

Con este tipo de herramientas, existe un beneficio para el colaborador, el líder y la organización ya que permite la formación de recursos humanos de alta calidad, aumentando la motivación, mejorando las relaciones y haciendo el trabajo significativo para las personas, lo que permite un crecimiento laboral y personal (SAT, 2006).

Con base a lo revisado hasta este momento, se observa que el clima laboral está en función de la percepción de quien lo conforma, lo cual parte de sus motivaciones expectativas etc., así como de las características de liderazgo existente, condiciones físicas del ambiente etc.

Con el fin de lograr una conceptualización del tópico en estudio, algunos autores se han dado a la tarea de definir tipos de clima organizacional.

Gómez & Vicario, 2008 recopilaron los diferentes tipos de clima laboral; a continuación se muestra una relación que contiene una breve descripción de éstos (Ver figura 1).

Tipos de Clima Organizacional

TIPO DE CLIMA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Clima Psicológico	Rousseau(1988, en Furnham , 2001)	Lo constituye la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en la que cada empleado organiza su experiencia del ambiente. Existen diversos factores que le dan forma: diferencias individuales, estilos de pensamiento, la estructura, la cultura, proceso cognoscitivo e interacciones sociales. Las percepciones no tienen que coincidir con otras para ser significativas, ya que las diferencias individuales juegan un papel importante.
Clima Psicológico	González Roma & Peiró(1999,en Gómez & Vicario,2008)	Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales próximos.
Clima agregado	Rousseau (1988, en Furnham , 2001)	Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (departamento, división, planta etc.). se constituyen con base a las pertenencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
	González Roma & Peiró (1999,en Gómez & Vicario,2008)	Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer que grado de acuerdo rd necesario para agregar con garantías las

		percepciones individuales
Clima colectivo	Rousseau (1988, en Furnham , 2001)	Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros (Joyce y Slocum, 1984). En el caso de clima colectivo, se dice (grupo estadístico) se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.
	González Roma & Peiró (1999, en Gómez & Vicario, 2008)	Persigue la identificación de los grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente, a través de técnicas estadísticas de agrupamientos o conglomerados
Clima organizacional	Rousseau (1988, en Furnham , 2001)	Se puede considerar un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación de clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes. La ventaja de las evaluaciones de clima en relación con las medidas limitadas más discretas (como liderazgo, recompensas etc.) es su calidad sumaria, no significa que las descripciones se tornen más abstractas, sino más bien son representaciones de la manera en que la organización.
	Reichers y Schneider (1990 , en Gómez & Vicario, 2008)	Está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, de las prácticas y de los procedimientos tanto formales como informales, propios de ella y que representan un concepto global, indicativo de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.
Clima orientado hacia el poder	Brown (1983, en Gómez & Vicario, 2008)	En este, el tipo de clima está basado en la jerarquía, es decir, sólo las gerencias o encargados de área o departamento pueden decidir lo que sus subordinados ejecutan.

Clima orientado hacia el papel	Brown (1983 , en Gómez & Vicario, 2008)	Se hace énfasis en el orden y coherencia en la toma de decisiones, supone que los conflictos y la competencia se controla a través de los reglamentos y procedimientos de la empresa.
Clima orientado hacia el trabajo	Brown (1983 , en Gómez & Vicario, 2008)	Aquí la empresa persigue metas y objetivos específicos, cualquier otro objetivo que exista, va encaminado a cumplir el objetivo principal, los reglamentos y procedimientos que se consideran son aquellos que influyen en o la realización del objetivo.
Clima orientado hacia la gente	Brown (1983 , en Gómez & Vicario, 2008)	Se refiere cuando se atiende a las necesidades de los empleados. No se espera que los trabajadores hagan cosas contrarias a sus valores. Los trabajadores que no son reconocidos comparten todo por igual, apoyando los actos que realicen la mayoría.
Clima de tipo autoritario	Likert (en Brunet, 1992)	Autoritarismo explotador, en este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según su función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
Clima de tipo participativo	Likert (en Brunet, 1992)	Consultivo La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza de sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la

Clima de tipo participativo	Likert (en Brunet, 1992)	<p>forma de objetivos por alcanzar.</p> <p>Participativo en grupo</p> <p>En este la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace sólo de manera ascendente o descendente, sino también en forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de los objetivos de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica.</p>
-----------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 1

1.8 Medición del clima organizacional

Los antecedentes de clima, pueden especificarse, medirse y delinarse. Existen diversos factores que pueden interactuar para producir el clima y la forma en que esto sucede. Hay muchas formas de categorizar dichos factores en fuerzas externas como son las económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas, la historia organizacional: cultura, valores y los modelos de comportamiento de la organización, la administración la estructura organizacional y modelos de liderazgo (Peiró & Prieto, 1997).

De esta manera, surge una cuestión importante, ¿cómo se puede medir el clima organizacional?. Al respecto, varios autores, consideran que es importante tener en cuenta el grado de consenso en la organización respecto al clima percibido. Pace y Stern (1958), sugieren la aprobación de las dos terceras partes, Guion (1973), indica que debería ser el 90%. Payne (1990), argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, por que las personas en diferentes

partes de la organización tienen percepciones distintas y cuando las percepciones se comparten de manera consensual en pequeños grupos, no son representativas de su conjunto. Por lo tanto es posible tener climas departamentales pero no organizacionales (Dessler, 2008).

Guillen y Guil (2000 en Gómez & Vicario, 2008) consideran que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues la medición también consiste en establecer las variables y contenidos que deben medirse del clima.

Existen diferentes definiciones de clima según el nivel de integración de los individuos y el tipo de percepciones tomadas en cuenta dentro de una organización.

De esta manera existen muchas formas para medir el estado del clima organizacional, ya sea que se trate de un departamento, una división, o la organización completa. Una de ellas es utilizando encuestas en las que se le pide al personal que evalúe las principales variables de la organización tales como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, objetivos y controles (Hodgetts, 1989 en Gómez & Vicario, 2008).

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas, este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización, otro inconveniente, es la falta de información a través de las percepciones, o bien, la falta de información a través de las percepciones de sus miembros, lo cual puede ser una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros (Guillen & Guil, 2000, en Gómez & Vicario, 2008).

Para Brunet (1992), el instrumento de medida privilegiada para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan en los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general se encuentran en este tipo de instrumentos escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces su validez es solo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han superado con éxito este obstáculo.

Los cuestionarios que se utilizan sobre todo en líneas de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización, exigen a los que responden, que estos evalúen el clima de sus organización, en función de dos objetivos, la situación actual y la ideal, esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar como percibe la situación actual y también como le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir, de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el sujeto está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección, para mejorar la percepción del clima (Brunet, 1992).

En el presente reporte laboral, surge de la necesidad de conocer el clima laboral existente en una dependencia gubernamental, para poder brindar propuestas que promuevan un mejor desarrollo de los servidores públicos en sus actividades cotidianas.

A continuación se describen los antecedentes, atribuciones, estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Servicio de Administración Tributaria que es uno de sus órganos desconcentrados y fue donde se realizó este estudio.

CAPÍTULO 2

**ANTECEDENTES DE LA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO Y EL SERVICIO
DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

2.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Misión y Visión.

Toda Nación requiere de organismos que se dediquen a la administración de sus recursos. En el caso de México, la encargada de esa labor es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), quien tiene la misión de proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de los ciudadanos. (<http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/Paginas/visionMision.aspx>).

La visión de esta Secretaría es la de ser una Institución vanguardista eficiente y altamente productiva en el manejo y la administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida (<http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/Paginas/visionMision.aspx>).

Para entender la misión y visión de esta Institución es necesario conocer de manera general sus antecedentes históricos y los cambios que se han presentado hasta la fecha, así como las atribuciones que se le han conferido.

En el presente capítulo se mencionan de manera general los antecedentes históricos y las atribuciones de la SHCP, posteriormente se expone cómo surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT), órgano desconcentrado donde se realizó este trabajo, así como sus atribuciones, organigrama, funciones y objetivos de las Administraciones que lo conforman.

Es necesario especificar que por disposiciones del SAT, a lo largo del trabajo, no se hizo mención del nombre de la Administración donde se aplicó el reporte laboral, por lo tanto, se le se refirió como Órgano desconcentrado (SAT).

2.2 Antecedentes Históricos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El 8 de noviembre de 1821, se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, con base en el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal.

En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello el 16 de noviembre del mismo año expidió la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, por la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

Para realizar las nuevas funciones atribuidas, se conformaron los siguientes Departamentos:

- Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación, creado para subrogar a las Contadurías Generales.
- Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en ella todos los elementos que hicieran posible conocer el estado de las rentas y gastos de la administración.
- Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.
- Contaduría Mayor, órgano de control bajo la inspección de la Cámara de Diputados, con la función principal de examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

El 26 de enero de 1825, se expidió el Reglamento Provisional para la Secretaría del Despacho de Hacienda, considerado como el primer Reglamento de la Hacienda Republicana y en el cual se señalaron en forma pormenorizada las atribuciones de los nuevos funcionarios constituidos conforme a la citada ley del 16 de noviembre de 1824.

El 3 de octubre de 1835 se expidió la ley, la cual precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda.

El 14 de junio de 1843 las Bases Orgánicas de la República Mexicana le dieron a la Secretaría el carácter de Ministerio de Hacienda. El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la Organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público; por este antecedente en 1853 se le denominó por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público (<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n171.pdf>).

Es importante mencionar que a partir de 1853, se han hecho muchos cambios a la Ley y al Reglamento Interior a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en donde se han integrado subsecretarías y Órganos desconcentrados que constituyen la estructura orgánica actual, lo que dio origen a las siguientes atribuciones:

2.3 Principales Atribuciones de la SHCP, conforme al artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Proyectar y coordinar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente.
- Dar a conocer y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la Administración Pública Federal.

- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.
- Manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.
- Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público.
- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito.
- Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.
- Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales, considerando la opinión de las dependencias responsables de los sectores correspondientes y administrar su aplicación en los casos en que no competa a otra Secretaría.
- Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a la Secretaría de Economía y con la participación de las dependencias que estén involucradas.
- Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes aplicables y vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales.

- Organizar y dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.
- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.
- Formular el programa del gasto público federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos, junto con el del Departamento del Distrito Federal, a la consideración del Presidente de la República.
- Evaluar y autorizar los programas de inversión pública de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal.
- Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y desincorporación de activos, servicios y ejecución de obras públicas de la Administración Pública Federal.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

(<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n171.pdf>).

Con base en estas atribuciones, en 1997, dadas las condiciones socioeconómicas del país, surgió la necesidad de establecer un Órgano desconcentrado que se encargara de la optimización de proceso tributario y de comercio exterior, creando conciencia en los ciudadanos para lograr el cumplimiento de los deberes fiscales, para reducir la evasión, el contrabando y la

corrupción, fortaleciendo, al mismo tiempo, la rendición de cuentas para mejorar la transparencia de su gestión ante la sociedad, de esta manera se origina el Servicio de Administración Tributaria SAT, con el fin de obtener una comprensión de la importancia de este Órgano desconcentrado. A continuación se mencionan de manera general los antecedentes históricos del SAT y sus atribuciones.

2.4 Antecedentes Históricos del Servicio de Administración Tributaria.

El 15 de diciembre de 1995, mediante un decreto se expidió la ley del SAT, y en marzo de 1996, se autorizó y registró una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría con el propósito de sentar las bases orgánico funcionales; dicha ley entró en vigor a partir de julio de 1997 (<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n171.pdf>).

El 1o. de julio de 1997, entró en funciones así como su Reglamento Interior y se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de ese mismo año. El SAT sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron la Dirección General de Política de Ingresos a la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración, y se creó su Presidencia, el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, la Dirección General de Planeación Tributaria, la Dirección General de Tecnología de la Información, la Unidad de Comunicación Social y la Coordinación General de Recursos, así como las Coordinaciones Regionales y Locales de Recursos. Cabe mencionar que también se integró a este Órgano el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

Como se puede observar por los cambios antes mencionados, la nueva estructura orgánica básica del SAT, quedó conformada de la siguiente manera:

La presidencia que a su vez está directamente relacionada con una unidad de comunicación social, con la comisión del servicio fiscal de carrera, con cinco direcciones generales, cuatro administraciones generales y una coordinación

general de recursos; así como las Administraciones Regionales, Locales de las administraciones generales de Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de Ingresos y Aduanas, las Coordinaciones Regionales y Locales de Recursos dependientes de la Coordinación General de Recursos; como se observa a continuación (ver figura 2).

Estructura básica del SAT de 1997.

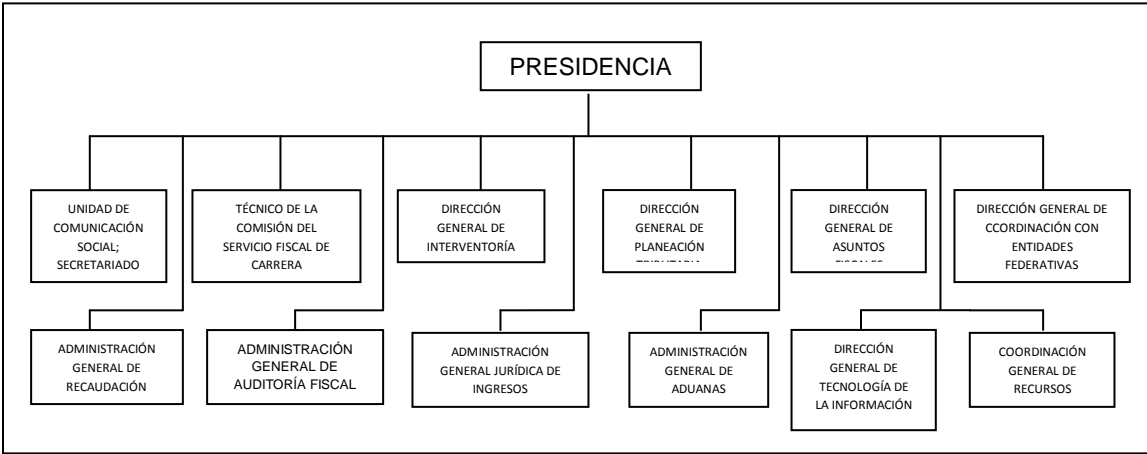


Figura 2

Debido a la dinámica operativa y funcional del presente Órgano, fue necesario reasignar las facultades en materia de política de ingresos que tenía conferidas en su Reglamento Interior, con el fin de mantener congruencia con la política hacendaria, económica y social del país. Con tal medida, este Órgano, sufrió una reducción en su estructura orgánica básica, por lo que se realizaron los siguientes cambios:

Desapareció la Dirección General de Interventoría, efectuándose la redistribución de sus recursos a la Contraloría Interna.

Se transfirieron a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los recursos y funciones de las direcciones generales de Coordinación con Entidades Federativas, Asuntos Fiscales Internacionales y Planeación Tributaria, para

integrarlas a la estructura orgánica que conformaría la nueva Subsecretaría de Ingresos.

Estos últimos cambios que se establecieron en los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 1998, reformaron el Reglamento Interior de éste Órgano, y el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Considerando la modificación antes mencionada, la estructura quedó integrada por la presidencia, de la que dependen el Secretariado Técnico, Contraloría Interna, unidad de comunicación Social, Dirección General de Tecnología de la Información, Administración General de Recaudación y Administración General de Auditoría Fiscal Federal; como se observa en el diagrama (ver figura 3).

Estructura del SAT de la reforma al Reglamento Interior de 1998.

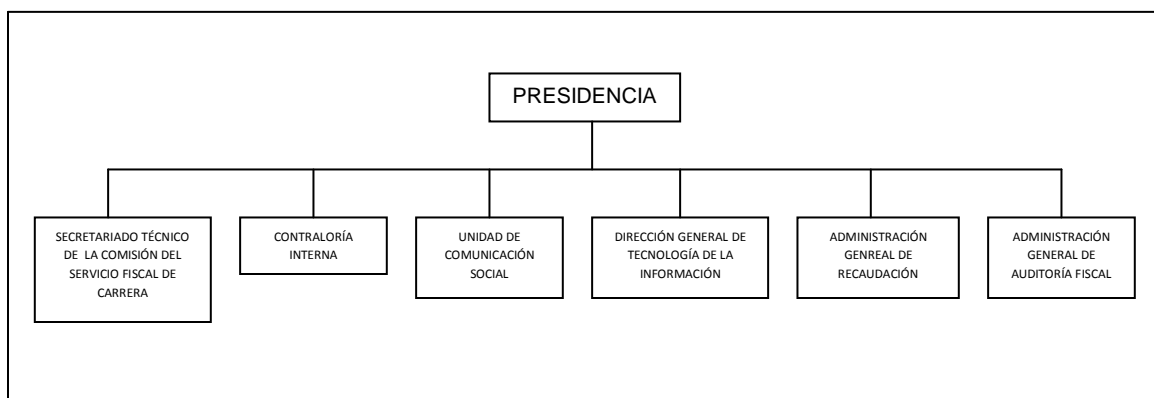


Figura 3

De 1998 en adelante continuaron los cambios en la estructura del SAT; uno de los más importantes fue en 2003, ya que la Presidencia de éste Órgano desconcentrado cambio su denominación por Jefatura. (<ftp://192.168.235.80:41/comint/SAT290109.pdf>).

Como toda organización, producto de su afán de renovación y constante cambio, el SAT cuenta con una visión y misión con el fin de coadyuvar al desarrollo socioeconómico de nuestro país.

2.5 Misión y Visión del Servicio de Administración Tributaria

Misión

Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, y de entrada – salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales.

Visión

Duplicar la eficiencia recaudatoria, con una excelente percepción del ciudadano. http://intrasat/paginas/Documentos/mision_vision_valores.htm

Con base en los antecedentes históricos del SAT, así como su misión y visión, se generan las atribuciones, las cuales, se encuentran contenidas en la Ley de este Órgano desconcentrado, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el jueves 29 de enero de 2009, como se mencionan a continuación.

2.6 Atribuciones del Servicio de Administración Tributaria

- Recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios de acuerdo a la legislación aplicable.
- Dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.
- Determinar, liquidar y recaudar las contribuciones, aprovechamientos federales y sus accesorios cuando, conforme a los tratados internacionales de los que México sea parte, estas atribuciones deban ser ejercidas por las autoridades fiscales y aduaneras del orden federal.

- Solicitar y proporcionar a otras instancias e instituciones públicas, nacionales o del extranjero, el acceso a la información necesaria para evitar la evasión o elusión fiscales, de conformidad con las leyes y tratados internacionales en materia fiscal y aduanera.
- Vigilar y asegurar el debido cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras y, en su caso, ejercer las facultades de comprobación previstas en dichas disposiciones.
- Participar en la negociación de los tratados internacionales que lleve a cabo el Ejecutivo Federal en las materias fiscal y aduanera, así como celebrar acuerdos interinstitucionales en el ámbito de su competencia.
- Localizar y listar a los contribuyentes con el objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo; Allegarse la información necesaria para determinar el origen de los ingresos de los contribuyentes y, en su caso, el cumplimiento correcto de sus obligaciones fiscales.
- Diseñar, administrar y operar la base de datos para el sistema de información fiscal y aduanera, proporcionando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los datos estadísticos suficientes que permitan elaborar de manera completa los informes que en materia de recaudación federal y fiscalización debe rendir el Ejecutivo Federal al Congreso de la Unión. (<ftp://192.168.235.80:41/comint/SAT290109.pdf>).

2.7 Organigrama del Servicio de Administración Tributaria

A continuación se presenta el organigrama del Órgano desconcentrado, en cuestión, presentado el 29 de enero de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, el cual está conformado por la Jefatura del S.A.T., de la que depende directamente un Órgano Interno de Control y 11 Administraciones Generales; como se muestra a continuación (ver figura 4).

Organigrama del SAT presentado en 2009.

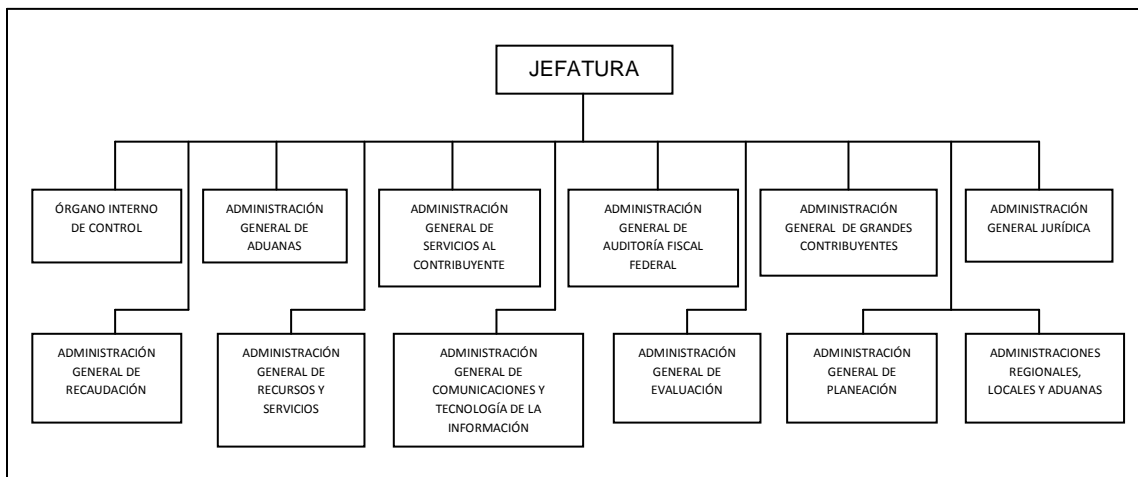


Figura 4

Con base en el organigrama presentado, cada Administración en el SAT tiene sus propios objetivos para el cumplimiento de sus encomiendas; a continuación se presentan de manera general cada uno de éstos.

2.8 Objetivos de las Administraciones Generales del SAT

En el Diario Oficial de la Federación, del 29 de enero de 2009, se establecen los objetivos de la Jefatura, Órgano Interno de Control y las 11 Administraciones Generales, las cuales se exponen a continuación:

Jefatura

Objetivo

Desarrollar la actividad estratégica del Estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público; asimismo asegurar la aplicación correcta, eficaz, equitativa y oportuna de la legislación fiscal y aduanera, con el fin de promover la eficiencia en la administración tributaria y el cumplimiento voluntario por parte del contribuyente de las obligaciones derivadas de esa legislación.

1. Órgano Interno de Control

Objetivo

Contribuir con el presente Órgano desconcentrado para que mediante una cultura de administración de riesgos, mejora de procesos, transparencia y combate a la corrupción, se cumpla con los planes, programas y objetivos, además de que actúe con apego a las disposiciones jurídicas vigentes.

2. Administración General de Aduanas

Objetivo

Vigilar el cumplimiento de la normatividad existente en las operaciones de comercio exterior, a fin de comprobar la realización de las actividades referentes a la legislación que regula y grava la entrada y salida al territorio nacional de mercancías y medios de transporte, el despacho aduanero y los hechos o actos que al respecto se deriven; asimismo coordinar acciones con las unidades administrativas del Órgano desconcentrado, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con otras dependencias del Gobierno Federal, Estatal y Municipal, para el mejor desempeño de sus funciones.

3. Administración General de Servicios al Contribuyente

Objetivo

Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente en forma sistematizada los servicios de información, orientación, asistencia técnica especializada y recepción de trámites para facilitarle el cumplimiento voluntario, correcto y oportuno de sus obligaciones tributarias y el ejercicio de sus derechos ante las autoridades fiscales federales; así como integrar, actualizar y operar el padrón del Registro Federal de Contribuyentes y la cuenta tributaria, para contar con una base estructurada e integral de información que permita coadyuvar a mejorar los niveles de recaudación.

4. Administración General Grandes Contribuyentes

Objetivo

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales a cargo de los sujetos considerados como grandes contribuyentes necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal, con el fin de propiciar su cumplimiento voluntario y oportuno.

6. Administración General Jurídica

Objetivo

Coadyuvar al cumplimiento del objetivo institucional del Órgano desconcentrado, mediante la equitativa y oportuna aplicación de la legislación fiscal y aduanera, su correcta interpretación jurídica, así como establecer y coordinar las directrices, programas operativos, criterios y lineamientos normativos que deben acatar las unidades administrativas adscritas a la Administración General, con el fin de realizar una adecuada defensa del interés fiscal ante los tribunales jurisdiccionales y/o autoridades competentes.

7. Administración Local de Recaudación

Objetivo

Recaudar las contribuciones federales que competan a la Administración General de Recaudación dentro de la circunscripción territorial que les corresponda, brindando un servicio de alta calidad con el fin de propiciar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y procurar la participación de todos los contribuyentes, así como los óptimos niveles de eficiencia en el proceso.

8. Administración General de Recursos y Servicios

Objetivo

Lograr la eficiencia y calidad en la administración de los recursos humanos, financieros, y materiales, mediante la planeación, organización, programación,

presupuestación, control y evaluación de las actividades relacionadas con dichas materias y vigilar que el uso y aplicación de estos recursos lo realicen las unidades administrativas del ámbito central, con apego a la normatividad y lineamientos vigentes emitidos por las Dependencias normativas, así como proporcionar a las autoridades superiores la información que requieran para la toma de decisiones.

9. Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información

Objetivo

Proveer y administrar los servicios de comunicaciones y tecnologías de la información que apoyen de manera eficiente los procesos tributarios y de comercio exterior, así como establecer y vigilar las políticas y normas que regulen dichos servicios.

10. Administración General de Evaluación

Objetivo

Inhibir y combatir la corrupción, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, mediante la promoción de responsabilidades administrativas y penales, ante las instancias de control y fiscalización internas y externas, contra servidores públicos adscritos al presente Órgano que en la evaluación de su gestión se detecten hechos que puedan constituir un daño al Fisco Federal o al patrimonio e imagen institucional; así como identificar oportunidades de mejora para fortalecer el control interno de los sistemas, procesos y procedimientos de la administración tributaria.

11. Administración General de Planeación

Objetivo

Apoyar el aumento de recaudación; fortalecer la imagen del Servicio de Administración Tributaria; proporcionar conocimiento de los perfiles de riesgo, y alinear la estrategia de cada Administración General a la estrategia institucional

para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras. (<ftp://192.168.235.80:41/comint/SAT290109.pdf>).

La Administración General en la que se realizó el presente diagnóstico, se encarga de vigilar la conducta ética de los servidores públicos con el fin de Inhibir y combatir la corrupción, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, mediante la promoción de responsabilidades administrativas y penales, ante las instancias de control y fiscalización internas y externas, asimismo, detecta hechos que puedan constituir un daño al Fisco Federal o al patrimonio e imagen institucional e identificar las oportunidades de mejora para fortalecer el control interno de los sistemas, procesos y procedimientos de la administración tributaria.

Con base en estos objetivos y en la situación socioeconómica y política del país, esta Administración está encaminada a vigilar el desempeño ético de los integrantes del SAT, a fin de cumplir los objetivos basados en la misión y visión de la Institución.

Los servidores públicos que integran la administración de este estudio, son los encargados de cumplir con las atribuciones establecidas, de aquí que trabajan arduamente para el cumplimiento de los objetivos, por lo que no se debe perder de vista que son el elemento más importante de la organización.

Así, el elemento básico de cualquier organización es la interacción entre sus miembros y la cooperación es esencial para su existencia, esto sólo se logra cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a contribuir con el fin de lograr un propósito en común (Chiavenato, 1988).

La interacción entre los integrantes de un grupo de trabajo es uno de los factores más importantes en el clima laboral (Chiavenato, 1988), de aquí la necesidad de investigar lo referente a este aspecto en el ambiente interno que existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Por esta reflexión en 2009, se llevó a cabo una exploración del clima laboral existente en esta Administración, ya que es un aspecto importante en el desarrollo de una organización y en su evolución, además refleja valores, actitudes y las creencias de sus miembros.

En el siguiente capítulo se expone el procedimiento empleado en la realización del diagnóstico laboral.

PROCEDIMIENTO

3.1 Justificación

El Órgano desconcentrado en el que se realizó el presente estudio, tiene la labor de “Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, y de entrada – salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales, con lo que pretende Duplicar la eficiencia recaudatoria, con una excelente percepción del ciudadano” http://intrasat/paginas/Documentos/mision_vision_valores.htm. De la importancia de asegurar que sus integrantes logren la aplicación correcta de los valores institucionales, así como de los procedimientos y la normatividad, con el objetivo de cumplir con las actividades encomendadas, lo cual se logrará, en la medida en que el personal que la integra, coincida con la misión y visión de la Institución, en el establecimiento de un adecuado clima laboral, que permita a los empleados identificarse con la cultura institucional preponderante.

Los servidores públicos que conforman esta organización en estudio, pasan la mayor parte de su tiempo en la Institución, en donde comparten experiencias que los llevan a cubrir sus necesidades básicas y sociales y en algunos casos, cuando no se logran, experimentan frustración que puede afectar su productividad y desempeño en la Institución.

El clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de sus miembros. Por lo tanto, es importante para cualquier asesor o administrador analizar y diagnosticar el clima de su organización.

De ahí la necesidad de conocer el clima laboral, ya que un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y que es capaz de realizar. Estos elementos reaccionan con diversos factores relacionados con su vida laboral, tales como estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo etc.

El papel del psicólogo del trabajo, juega un papel importante en toda organización, ya que a través de su intervención, basada en sus conocimientos de

la conducta, es capaz de proponer y promover actividades encaminadas a mejorar el clima laboral entre los miembros de la Institución y las variables propias de la organización.

La administración en la que se llevó a cabo el presente estudio, se encarga de vigilar la conducta ética de los servidores públicos con el fin de Inhibir y combatir la corrupción, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, asimismo, detecta hechos que puedan constituir un daño al Fisco Federal o al patrimonio e imagen institucional; e identificar las oportunidades de mejora para fortalecer el control interno de los sistemas, procesos y procedimientos de la administración tributaria.

Con base a estos objetivos y partiendo de la situación socioeconómica y política del país, en 2009, el SAT es llamado a participar (junto con otras instancias gubernamentales) en el fortalecimiento de la seguridad nacional, lo cual se refleja en algunas administraciones que tiene relación con este aspecto, como es el caso de la administración en el que se realizó el presente estudio.

La Administración en estudio, para cumplir con compromisos establecidos, se ve en la necesidad de incrementar su plantilla de empleados (4 veces más del número inicial), administradores y subadministradores así como la incorporación de nuevas áreas laborales. Con estas disposiciones y el crecimiento del área se trabaja arduamente para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Bajo esta situación impuesta por la propia dinámica laboral, a principios de 2009, se percibieron algunas consecuencias como la renuncia de casi el 40%, de su personal, en las diferentes áreas que la integran, el 60% continuamente tenía retardos, el 30% de rotación a otras administraciones, enfermedades derivadas por el estrés (colitis nerviosa, gastritis, gripes frecuentes, dolor de cabeza etc.) y accidentes en trabajo (caídas, luxaciones de tobillos, rodillas etc.), en los trabajadores, lo que generó ausentismo laboral.

Partiendo de estas observaciones surgió la inquietud, de medir el clima laboral e identificar los elementos que promueven o impiden su desarrollo de la

organización, así como de los aspectos que un servidor público tiene que cubrir para sentirse como una persona satisfecha en su trabajo, y esto se reflejará en el cumplimiento de los objetivos personales que coadyuvan a lograr los objetivos institucionales.

Con base en esta reflexión, se llevó a cabo una exploración del clima laboral existente, en esta Administración, ya que es un aspecto importante en el desarrollo de una organización, en su evolución; además de que refleja valores, actitudes y las creencias de sus miembros.

3.2 Objetivo general

- a) Conocer el clima laboral existente en el Órgano desconcentrado en estudio (percepciones, necesidades, motivaciones y actitudes). Con lo que se proporcionó información relevante al Administrador del área, que permitió realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

3.3 Objetivos específicos:

- b) Identificar las variables propias de la Institución (tipo de liderazgo, sistema de incentivos, etc.) con lo que se ubicaron los aspectos críticos que afectaban el desarrollo laboral.
- c) Evaluar posibles fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyeron al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, con lo que se propusieron alternativas para mejorar los factores que afectaban el desempeño en el trabajo.
- d) Conocer el grado identificación de los servidores públicos de esta área, con la misión y visión de la Institución, con lo que se propusieron estrategias con el fin de promover la adquisición de una cultura institucional.

3.4 Tipo de estudio

Se empleó un estudio exploratorio, ya que no busca predecir relaciones sino describir el clima laboral existente en las áreas en estudio a nivel diagnóstico (Kerlinger & Lee, 2008).

3.5 Muestreo

Se utilizó una muestra propositiva, que se caracteriza por “el uso de juicios en intenciones deliberadas”, ya que se trabajó con las tres áreas que constituyen el grupo total en estudio (Kerlinger & Lee, 2008).

3.6 Participantes

Participaron 69 empleados del Órgano desconcentrado, pertenecientes a 3 áreas (que por disposición institucional, para salvaguardar la confidencialidad no se mencionan los nombres), las cuales están interrelacionadas en el proceso laboral de la Institución.

La edad de los participantes fluctuó entre los 28 y 67 años, de sexo masculino y femenino con una escolaridad de estudios técnicos y licenciatura.

3.7 Variables Clasificadoras

1. Área. Extensión que se considera de manera unitaria por tener una característica en común.
 2. Género. Grupo de individuos con características comunes.
 3. Edad. Tiempo que lleva viviendo un ser vivo.
 4. Antigüedad. Tiempo que una persona lleva desempeñando un trabajo.
 5. Escolaridad. Tiempo durante el cual un estudiante cursa sus estudios.
- (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 2003).

3.8 Instrumento

En el presente estudio, se aplicó una encuesta de clima organizacional (EDCO) con una escala de medida ordinal. Dicho instrumento se constituye por 58 reactivos. Para cada reactivo se asignaron cinco opciones de respuestas:

1. Positivo. Muy insatisfactorio (pésimo), Insatisfactorio (mal), ni satisfactorio ni insatisfactorio (regular), satisfactorio (bien), muy satisfactorio (muy bien).

2. Negativo Nunca, pocas veces, casi siempre y siempre.

Con base a las recomendaciones de Padua (1979) y Nunnaly (1970), los reactivos positivos y negativos, deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%, por lo tanto, en el cuestionario las preguntas de 1 al 40, se establecieron de manera positiva y de la pregunta 41 a 58 de negativa.

Los puntajes para los reactivos implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como los empleados percibe el clima organizacional en la Institución.

Los reactivos utilizados para establecer la EDCO, se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles, (siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones (Padua, 1979 & Nunnaly1970). Ver anexo 3.

Esta encuesta está constituida por 58 preguntas de opción múltiple organizados en 11 factores. A continuación se muestran los factores a evaluar en la encuesta de clima organizacional (EDCO). Elaboración propia (ver figura 5).

Nombre de factor	Definición	número de pregunta
1. Identificación con el Órgano desconcentrado	Explora el grado en que el trabajador se siente parte de la empresa y la valora como fuente de trabajo y su imagen ante la comunidad.	1,2,3,4,5.
2. Satisfacción Laboral en el Órgano desconcentrado	Grado de correspondencia entre el desempeño de las labores de las labores del trabajador y el sentido de	6,7,8,9,10.

	realización personal en el logro de metas.	
3. Comunicación general en el Órgano desconcentrado	Se investiga la oportunidad y efectividad de las comunicaciones, tanto formales como informales de la empresa, así como los medios de comunicación empleados son vía correo electrónico.	11,12,13,14,15.
4. Conocimiento de planeación estratégica en el Órgano desconcentrado	Se explora el grado de conocimiento que cada colaborador debe saber acerca de los planes estratégicos de su área, del órgano desconcentrado y de lo que a él directamente le compete.	16,17,18,19,20.
5. Reconocimiento de los empleados en el Órgano desconcentrado	Se trata de investigar cómo es la estancia del trabajador en la Institución, así como si sus acciones son estimuladas o reconocidas por sus jefes inmediatos.	21,22,23,24,25.
6. Capacitación para los empleados en el Órgano desconcentrado	Grado en que el personal recibe la oportunidad de capacitarse para desarrollar con efectividad sus labores y la eficacia de la misma.	26,27,28,29,30.
7. Involucramiento de los empleados en el Órgano desconcentrado	Grado en que los empleados perciben la participación en la planeación y	31,32,33,34,35.

	decisión de tareas.	
8. Relación con los compañeros de trabajo en el Órgano desconcentrado	Se pretende conocer como son las relaciones entre el personal, si existe unidad y cooperación entre ellos, a fin de lograr un trabajo en común.	36,37,38,39,40.
9. Actitud laboral del jefe en el Órgano desconcentrado	Explora el nivel de actitud laboral positiva o negativa que el personal percibe de su jefe inmediato y que puede estar interfiriendo en su desempeño laboral.	41,42,43,44,45
10. Liderazgo en el Órgano desconcentrado	Se explora el estilo de liderazgo que generalmente asume el jefe inmediato con sus subordinados, formando equipos laborales de alto impacto, al transmitir los conocimientos sin reserva y aceptando sugerencias, a fin de crear un ambiente de bienestar grupal y alto desempeño.	46,47,48,49,50,51,52,53.
11. Condiciones de trabajo en el Órgano desconcentrado	Se califica el grado de bienestar que el personal percibe de las instalaciones y mobiliario durante su desempeño laboral.	54,55,56,57,58

Figura 5

3.9 Escenario

La encuesta de clima organizacional (EDCO) se aplicó en una aula de capacitación del Órgano desconcentrado en estudio, en una sola sesión para cada área.

3.10 Procedimiento

Antes de la aplicación de la encuesta de clima organizacional (EDCO), se realizaron entrevistas no estructuradas, a 20 empleados, elegidos de manera aleatoria, del Órgano desconcentrado en estudio, para conocer su opinión sobre el clima organizacional existente en el área de trabajo.

Con base a la información que se obtuvo en dichas entrevistas, se establecieron 11 factores teóricos:

1. Identificación con el Órgano desconcentrado
2. Satisfacción laboral en el Órgano desconcentrado
3. Comunicación General en el Órgano desconcentrado
4. Conocimiento de Planeación Estratégica en el Órgano desconcentrado
5. Reconocimiento de los empleados en el Órgano desconcentrado
6. Capacitación en el Órgano desconcentrado
7. Involucramiento de los empleados en el Órgano desconcentrado
8. Relación con los compañeros: Actitud en el Órgano desconcentrado
9. Laboral Del Jefe en el Órgano desconcentrado
10. Liderazgo existente en el Órgano desconcentrado
11. Condiciones de trabajo en el Órgano desconcentrado

Cabe mencionar que la elaboración de la encuesta (EDCO), se basa en lo propuesto por Padua (1979) y Nunnaly (1970) que señalan las siguientes características:

1. Apuntar al presente
2. Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.

3. No ser ambiguos.
4. Ser relevantes a la actitud que se quiere medir
5. Los reactivos deben representar opiniones favorables o desfavorables.
No sirven ítems de posición neutra.
6. No usar reactivos con los cuales todos o nadie esté de acuerdo.
7. Los reactivos deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
8. Los reactivos positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.

La información recopilada de la entrevista inicial y la elaboración del EDCO, se presentó ante el Administrador, para mostrarle la importancia del clima laboral del área, proponiendo la aplicación de esta encuesta para conocer la situación laboral predominante y detectar aspectos que permitan mejorar el clima existente.

Una vez que se logró su autorización, se convocó a 3 áreas de la Administración a la sala de capacitación de la Institución, en donde se les indicó que contestaran con total veracidad la encuesta, lo cual permitiría detectar las necesidades del área para establecer propuestas de mejora. Cabe señalar que se garantizó el anonimato como parte fundamental en la validación de la información.

Posteriormente en el sistema Excel, se analizaron las respuestas con base a la frecuencia de cada pregunta en cada factor.

En el siguiente capítulo, se muestra los resultados de la exploración de clima organizacional de 3 áreas de esta Administración.

RESULTADOS

Resultados.

Al término de la captura de los datos en el sistema Excel, se llevó a cabo el análisis estadístico de los datos para conocer el clima laboral existente en la Administración del Órgano desconcentrado en estudio.

Variables Clasificadoras.

Área. Es menester señalar que la muestra se integró por 69 sujetos que formaron parte de una Administración del Órgano desconcentrado en estudio. Cabe mencionar que participaron 3 áreas de dicha Administración, las cuales, se encuentran interrelacionadas en las actividades laborales. De esta manera el área 1 integró el 49% (34 sujetos) de la muestra. El el área 2 el 32% (22 sujetos) y el área 3 correspondió al 19% (13 sujetos) (ver figura 6).

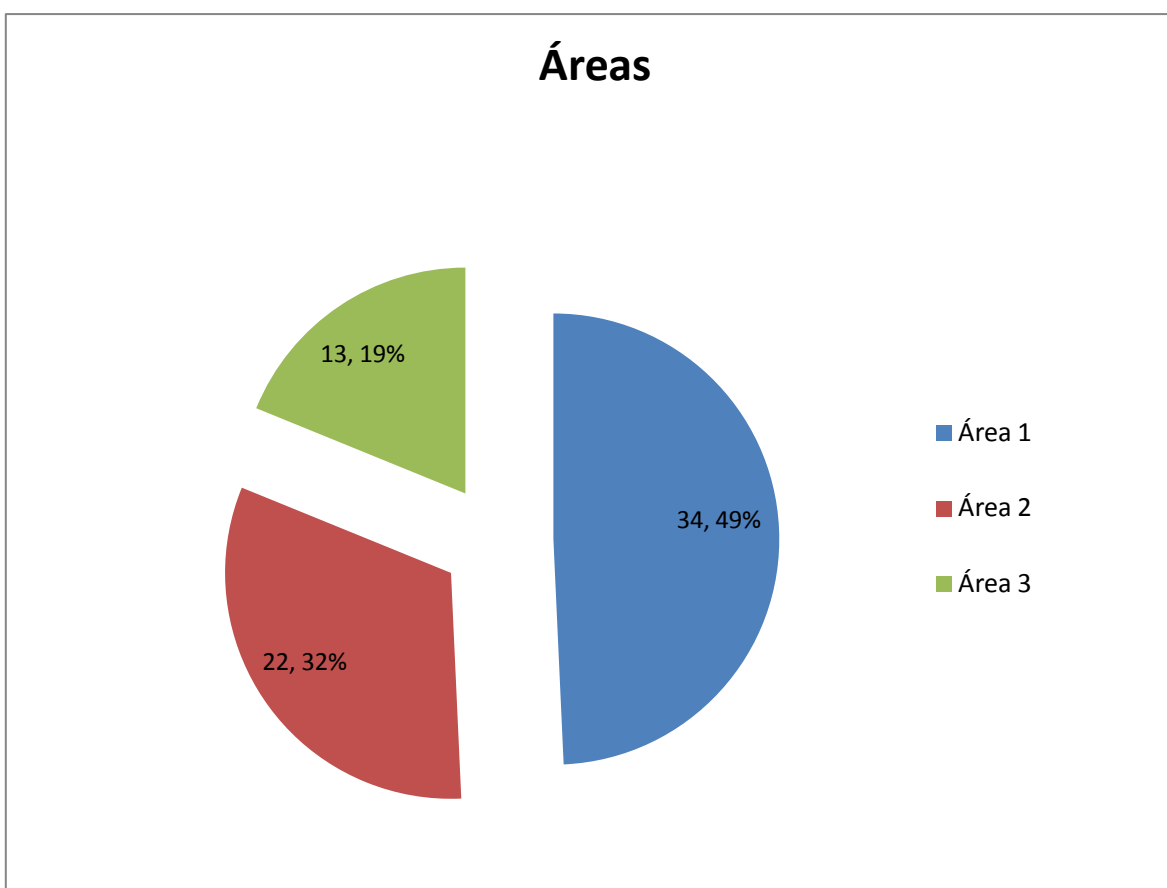


Figura 6

Género.

Respecto al género, se observó en la muestra en estudio, que el 67% de los sujetos fueron del sexo femenino (46 mujeres) y 33% del masculino (23 hombres). En la figura 7, se presenta dicha distribución.

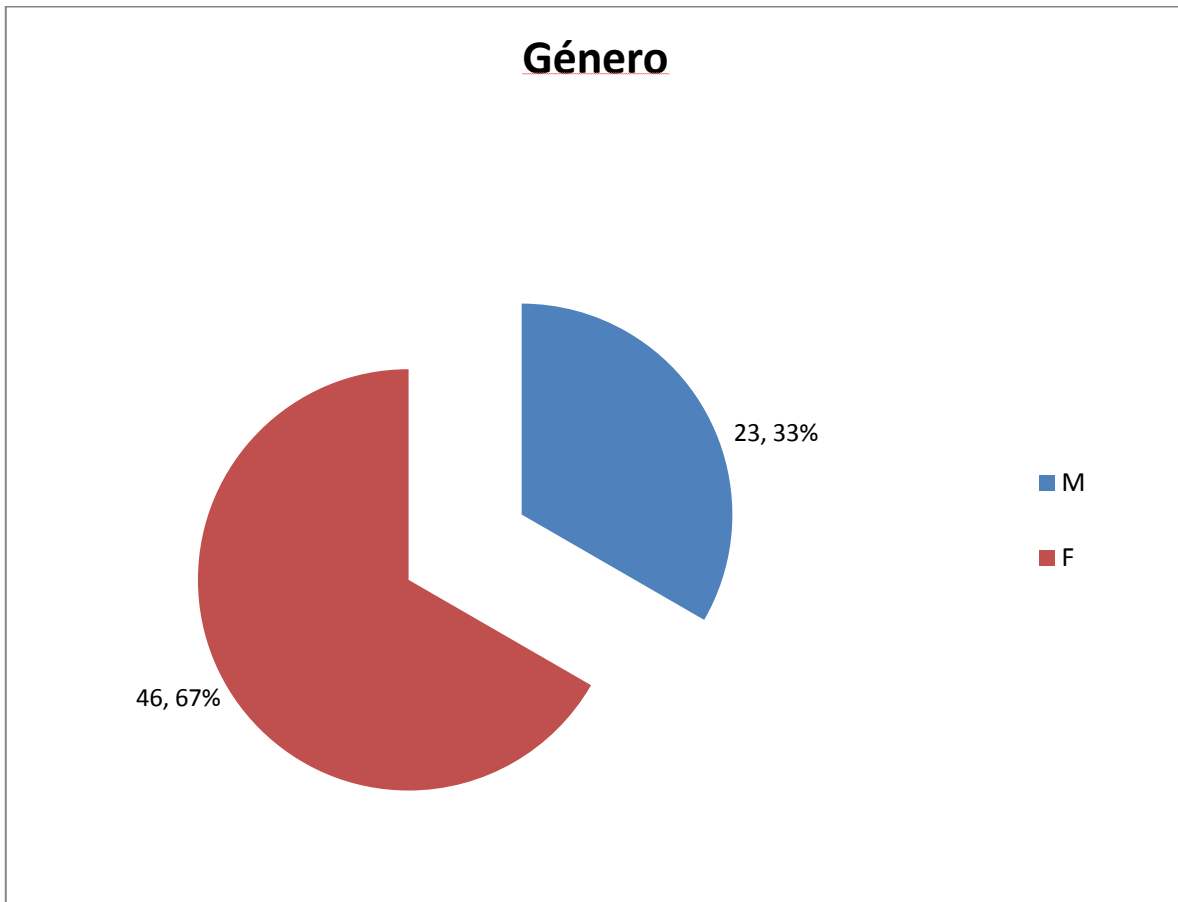


Figura 7

Edad.

La edad de los participantes osciló en un rango entre 21 años y 67 años, y se distribuyó de la siguiente manera: el 3% (2 sujetos) fueron de 21 a 25 años de edad, el 43% (30 sujetos) de 26 a 30, el 16% (11 sujetos) de 31 a 35 años, el 13% 9 (sujetos) de 36 a 40 años y el 25% de más de 40 años (de 41 a 67 años de edad). Esto demuestra que un elevado porcentaje del personal es joven y esta variable puede ser aprovechada en la formación del personal (ver figura 8).

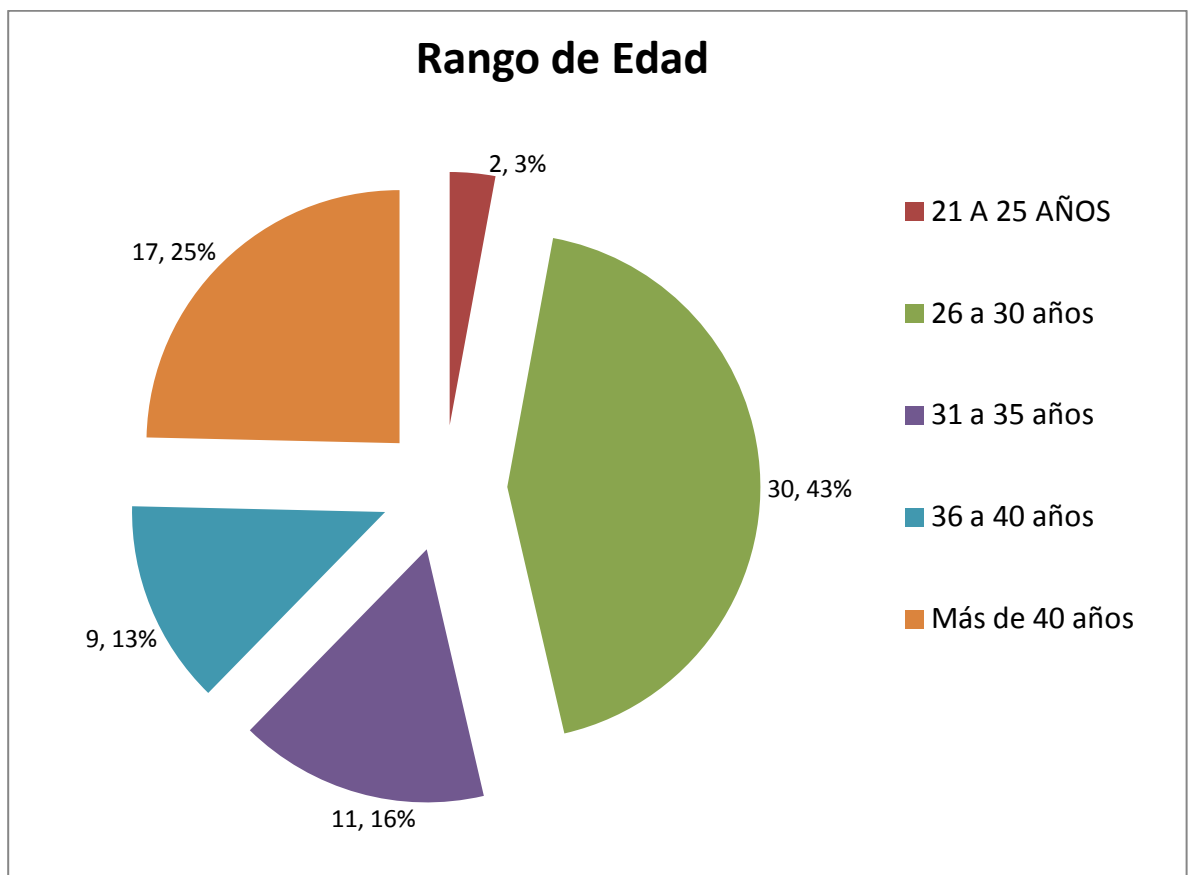


Figura 8

Antigüedad.

En relación a la antigüedad en la Institución, se determinó que el 16% (11 sujetos) tiene menos de un año de antigüedad, 67% de los participantes (46 sujetos) de 1 a 3 años, el 6% (4 sujetos), de 7 a 9 años, el 4% (3 sujetos) de 10 a 15 años y el 7% (5 sujetos) tiene más de 16 años de antigüedad. Lo anterior se aprecia gráficamente en la figura 9.

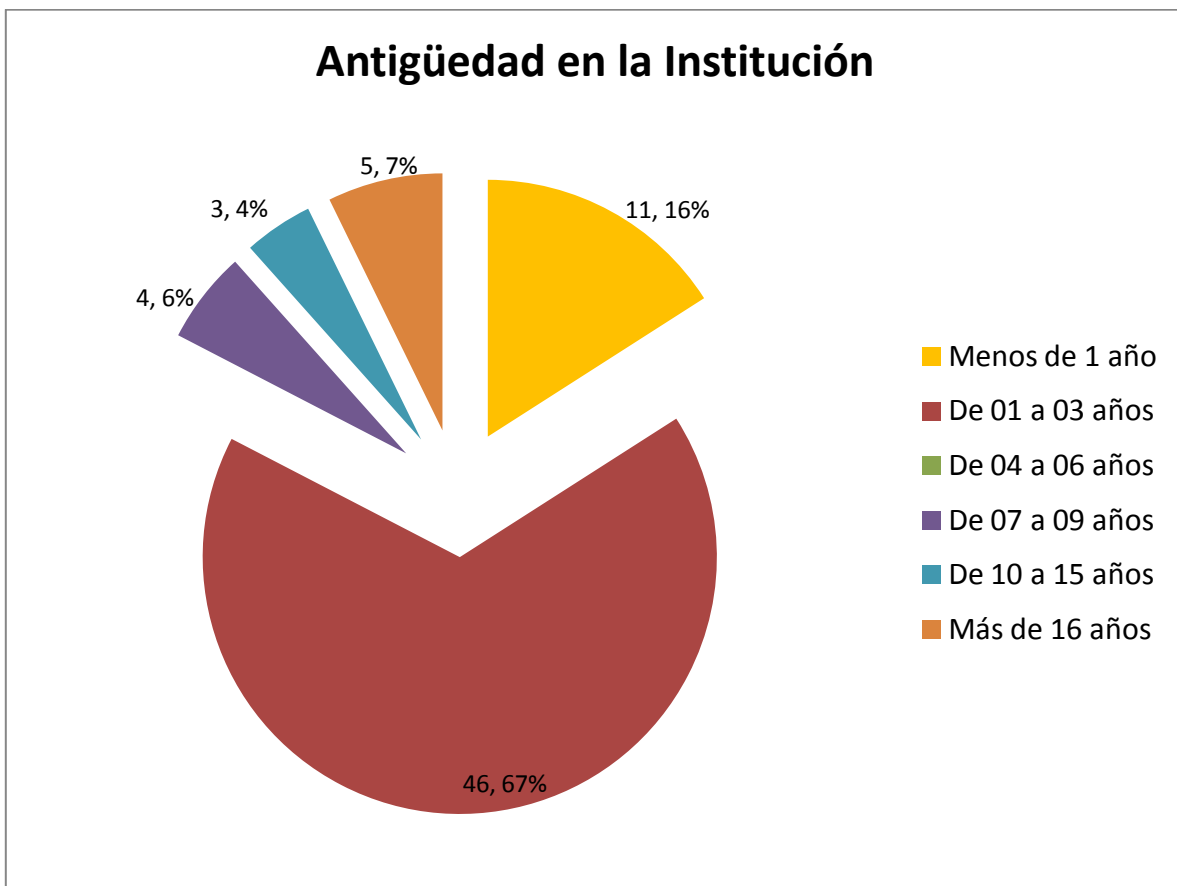


Figura 9

Escolaridad.

En lo referente a la escolaridad, se observó que el 90% de la muestra (62 sujetos) cuentan con estudios superiores (Licenciatura o Ingeniería), el 9%, (6 sujetos), tiene estudios de Maestría y el 1% (1 sujeto) Carrera Técnica (ver figura 10).

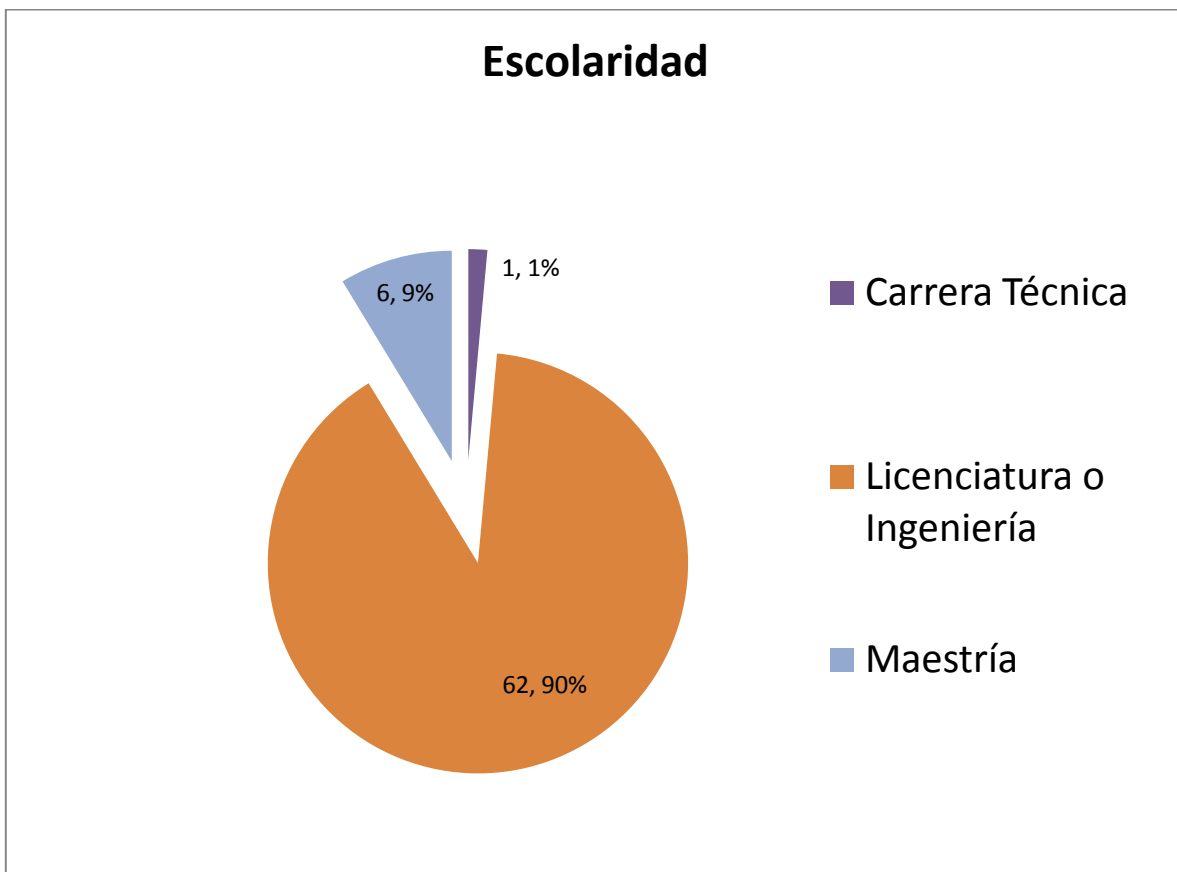


Figura 10

Clima laboral.

En lo que respecta a los 11 factores en estudio, se analizó cada uno así como las preguntas que los integran.

Cabe señalar que con base a los requerimientos y la propuesta específica de la Administración del Órgano desconcentrado en estudio, en cada factor se unieron las opciones de respuesta. De esta manera del factor 1 al 8 la se realizó la sumatoria de las frecuencias y el porcentaje de los sujetos que respondieron muy bien y bien, regular se reportó tal cual, asimismo la opción de respuesta mal y pésimo se presentó como una y se sumaron los porcentajes y frecuencias de los sujetos que respondieron en estas opciones.

Es necesario aclarar que la Administración en estudio, sugirió que del factor 1 al 7 se reportaran los datos de manera total, es decir la suma de las tres áreas que la integran. Asimismo indicó que con base a los resultados del análisis del factor 8, 9, y 10 este fuera reportado por cada área y de esta manera poder identificar posibles fuentes de conflicto con fines de proponer mejoras en ambiente laboral. Así se obtuvieron los siguientes resultados.

ANÁLISIS DEL FACTOR 1

El factor 1 denominado Identificación con la Institución, exploró el grado en que el trabajador se siente parte de la Institución y la valora como fuente de trabajo y su imagen ante la comunidad.

Este factor se integró por las preguntas 1 a la 5.

De esta manera, se observó que para el factor 1, el 72%, (49 personas), se identificaron con la institución muy satisfactoriamente, satisfactoriamente, el 20% (14 personas), regular, el 7% (5 personas) insatisfactoriamente, muy insatisfactoriamente y el 1% no contestó (ver figura 11).

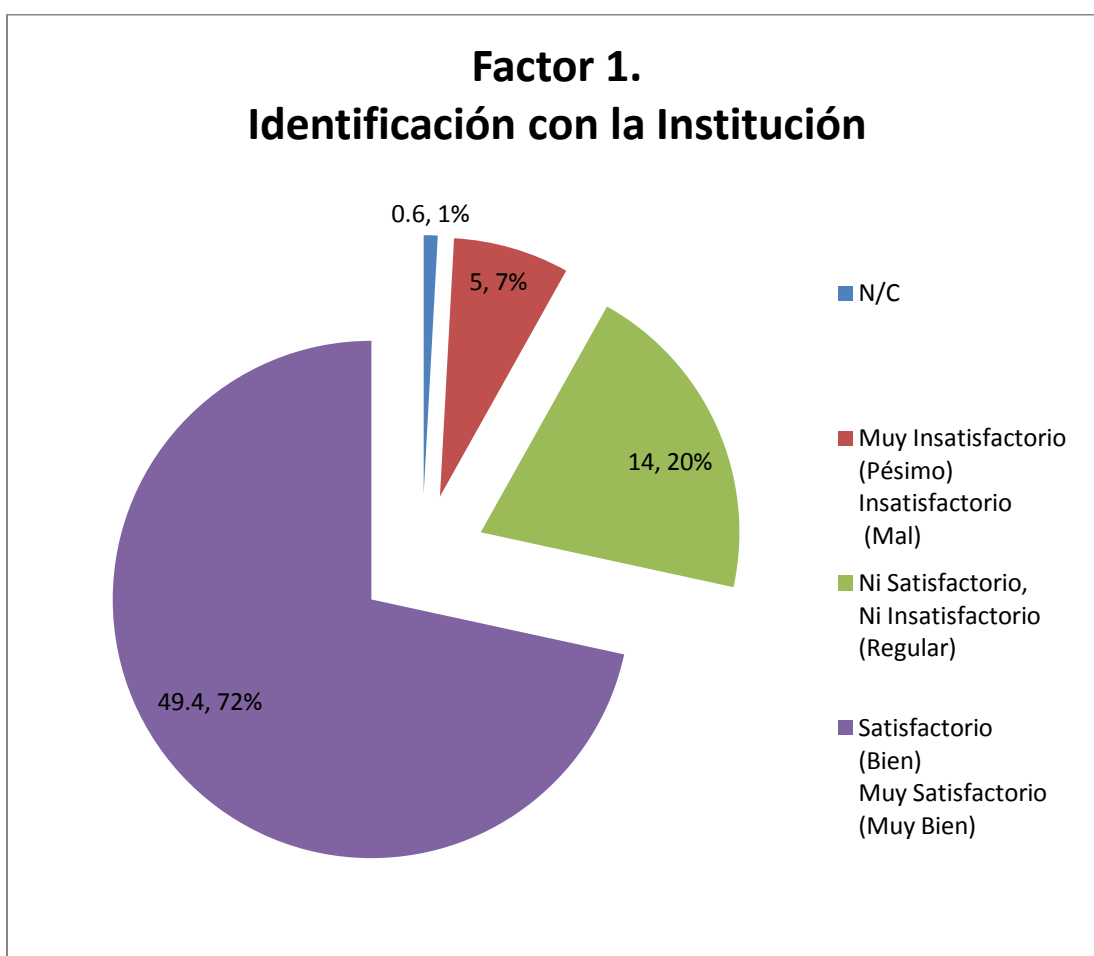


Figura11

Cabe señalar que el análisis se llevó a cabo tomando las tendencias de bueno y muy bueno, regular y malo y pésimo, para el total de las tres áreas y solo se analizó por área en los casos de observar tendencias más definidas por área.

De esta manera, con el fin de conocer la distribución de respuestas en cada una de las preguntas que constituyó el factor 1, se realizó un análisis a través de un histograma para ver gráficamente la distribución de las respuestas de los integrantes de cada área. En la pregunta 1 referente a “Mi sentido de pertenencia es...”, se distribuyó de la siguiente manera, 77% (53 de los sujetos), de las 3 áreas, tuvieron una buena y muy buena opinión respecto a la antigüedad y sentido de pertenencia en la Institución. El 13% (9 sujetos), obtuvieron una percepción regular y el 10%, (7 sujetos), pertenecientes al área 1 y 2 tuvieron una mala y pésima percepción de este aspecto (ver figura 12).

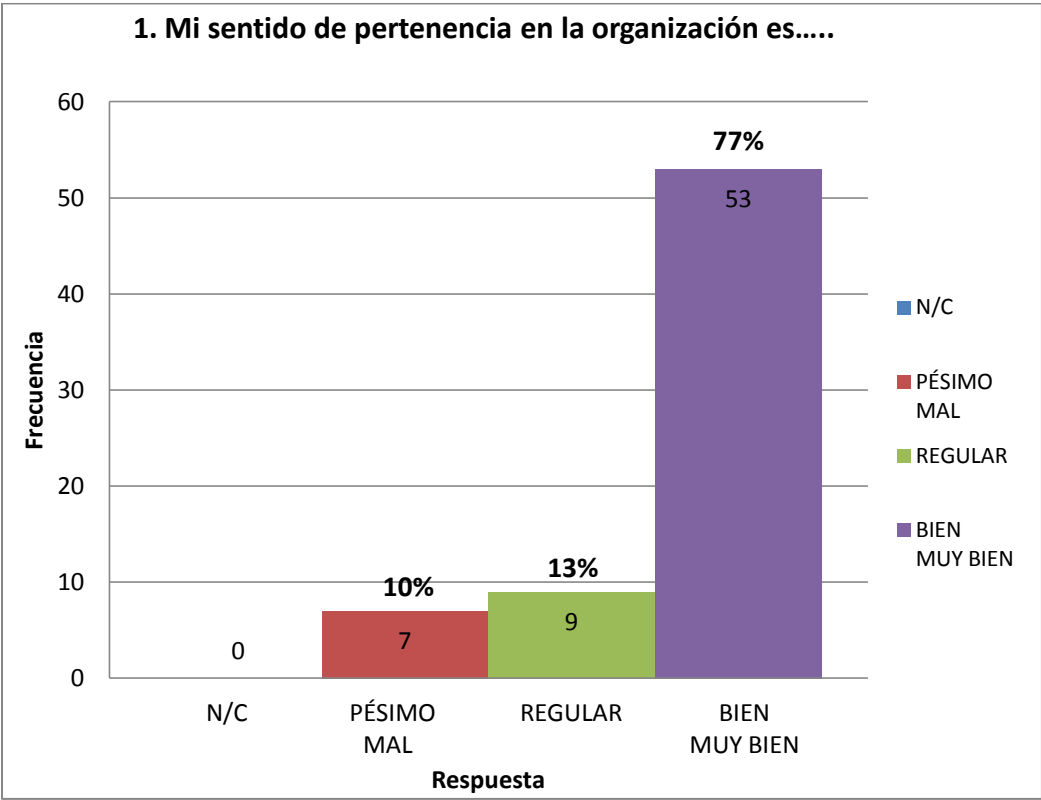


Figura 12

La pregunta 2, “Siento que esta Institución, es un buen lugar para trabajar”, se observa que el 84% de las tres áreas (58 sujetos) consideraron que la Institución es un buen lugar para trabajar; el 15% de los empleados (9 sujetos) correspondientes a las áreas 1 y 2, tuvieron una opinión regular y solo el 1% (2 sujetos) del área 1 la consideraron como un mal lugar para trabajar (ver figura 13).

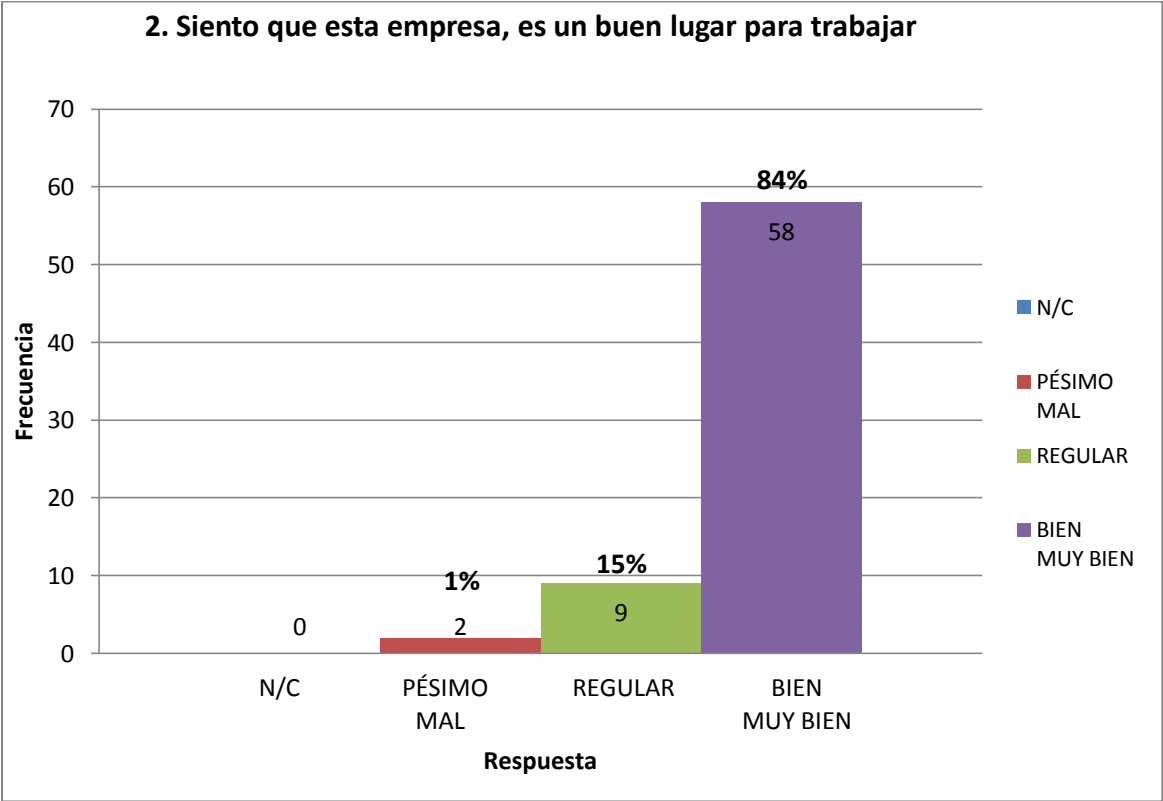


Figura 13

En lo referente a la pregunta 3, “ Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta Institución”, se observó que el 72% (50 sujetos) en las tres áreas, tuvieron una buena y muy buena opinión al respecto, 26% (18 sujetos) regular y solo el 2% (1 sujeto del área 3), la consideró mala (ver figura 14).

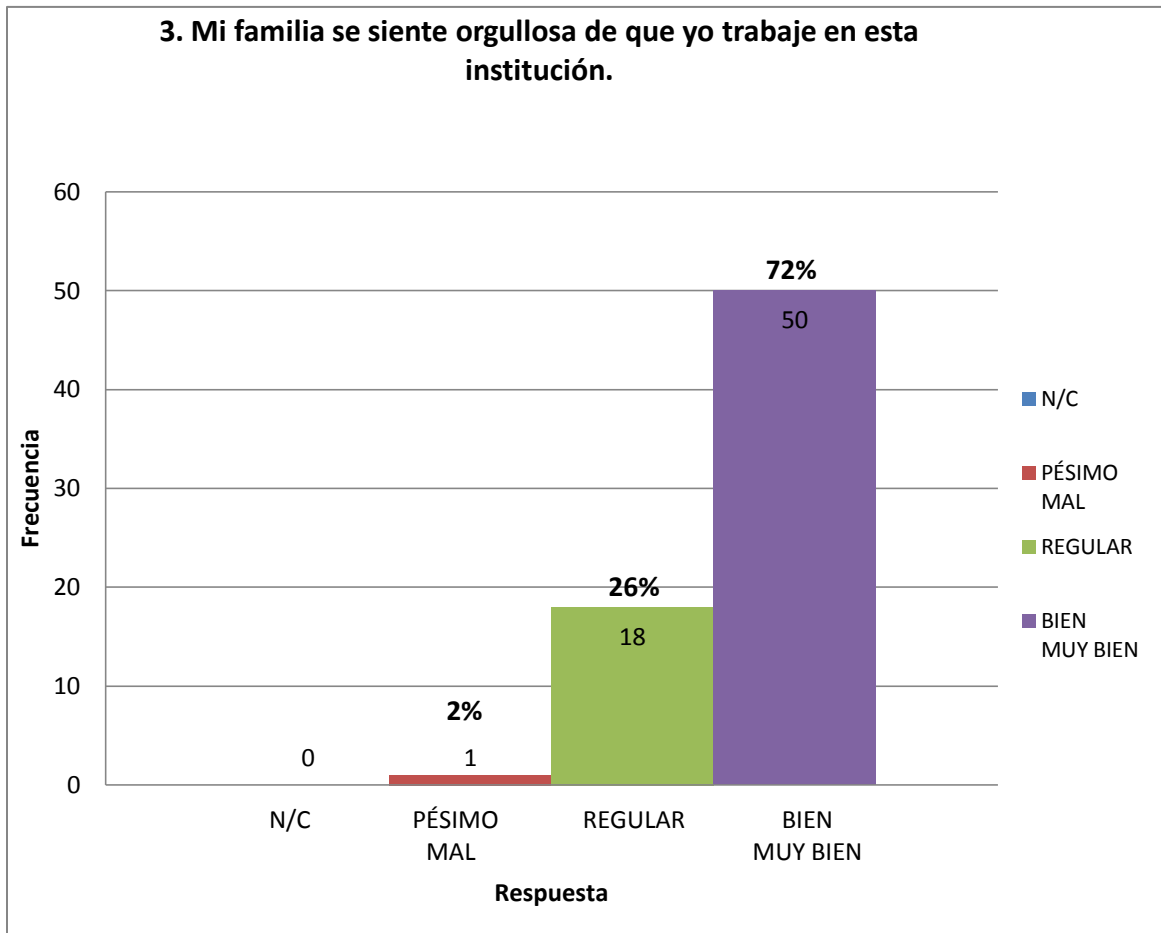


Figura 14

En la pregunta 4, referente a “Si por alguna razón tuviera que separarme de la Institución, ¿El trato que ésta me daría al enterarla de esta situación, sería...?”, se observó que el 61% (42 sujetos) de las tres áreas, opinan que tendrían un buen y muy buen trato, 28% (19 sujetos) consideran un trato regular y el 10% (7 sujetos) mal y pésimo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 15).

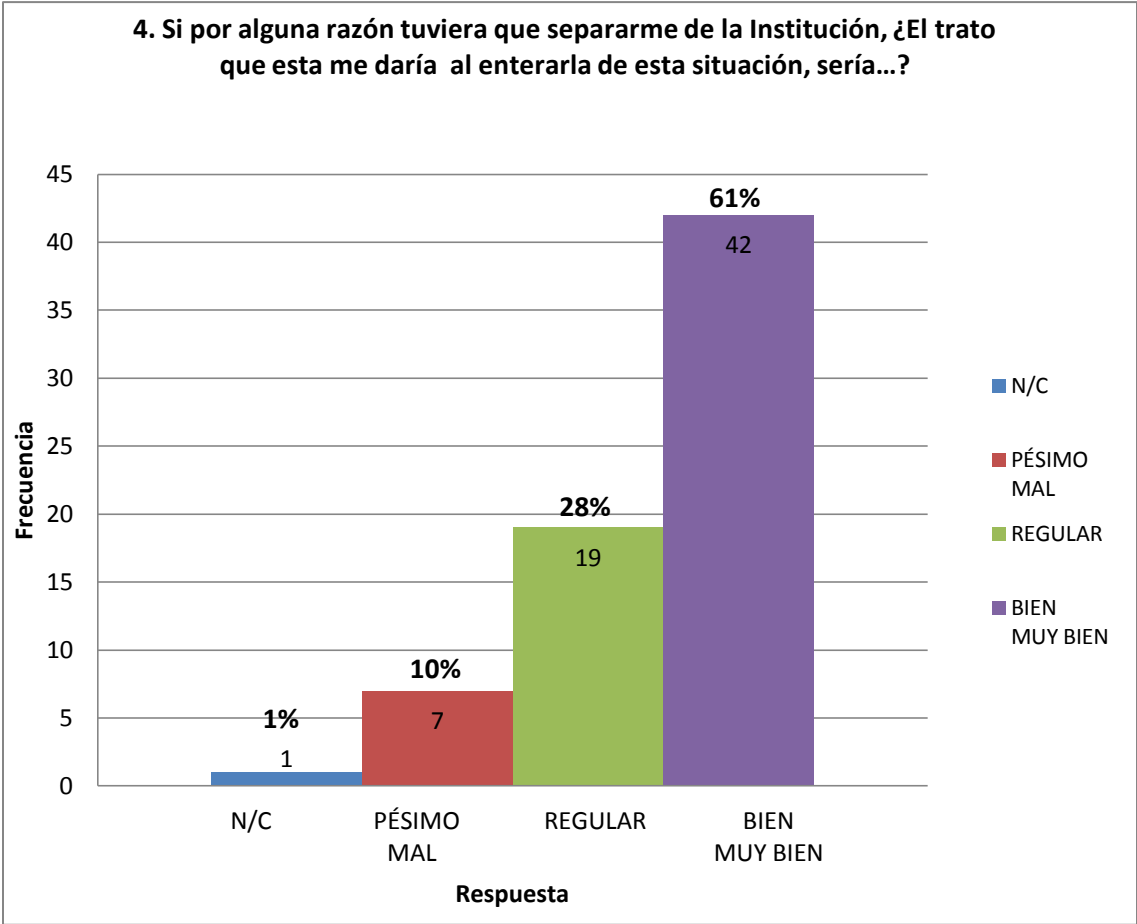


Figura 15

Respecto a la pregunta 5, “¿Cómo calificarías la estabilidad de empleo que te ofrece esta Institución?”, 64% (44 sujetos) de las tres áreas tuvieron una buena y muy buena opinión, sobre la estabilidad laboral en la Institución, 22% (15 sujetos) dijeron tener una opinión regular, 12% (8 sujetos) mala y pésima y el 2% (2 sujetos) no contestaron (ver figura 16).

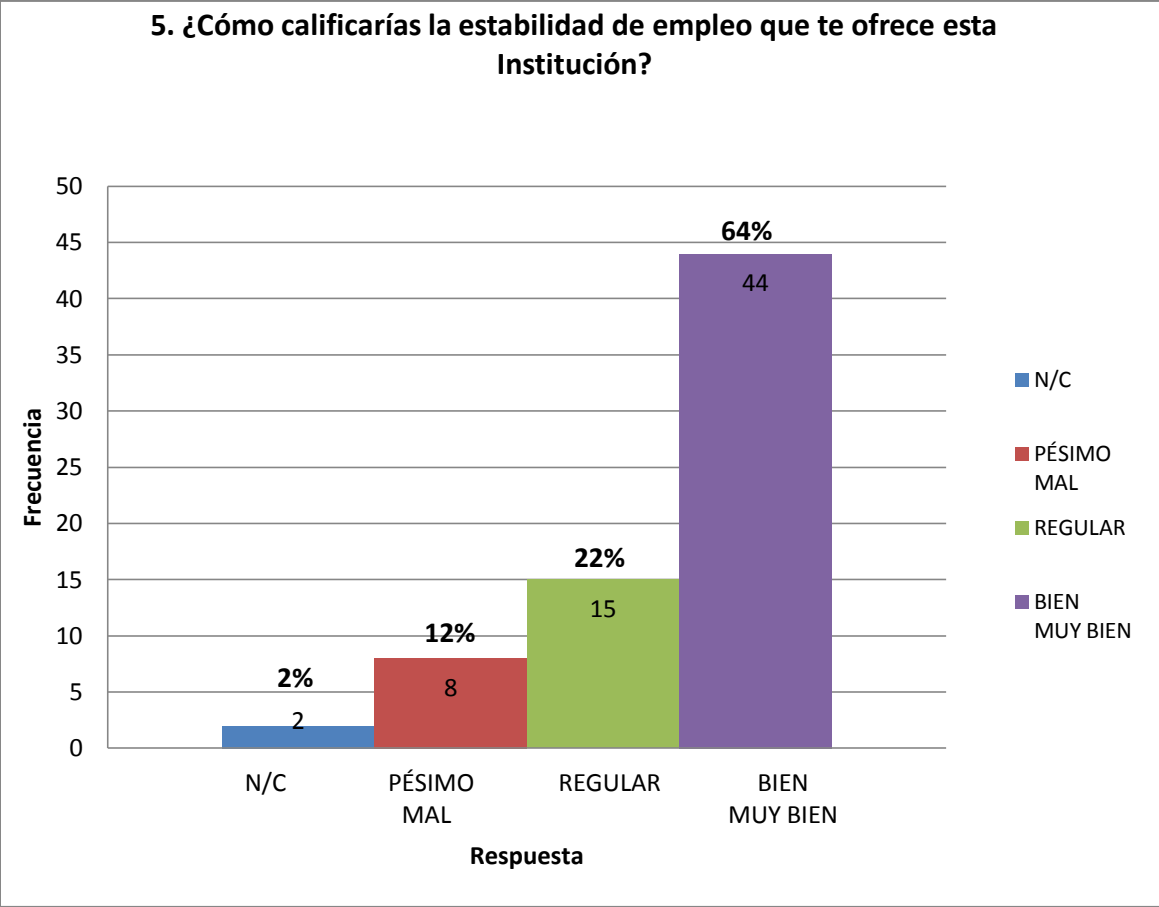


Figura 16

ANÁLISIS DEL FACTOR 2

Con respecto al análisis del factor 2, correspondiente a la satisfacción en la Institución, definida como el grado de correspondencia entre el desempeño de las labores del trabajador y el sentido de realización personal en el logro de metas. Se observó que el 77% (53 sujetos), se sienten bien en la Institución, se perciben como muy satisfechos en ésta. El 12% (8 sujetos) regular, el 11% (7 sujetos) reportaron sentirse mal ó insatisfechos y pésimo o muy insatisfechos (ver figura 17).

El factor 2 se constituyó por las preguntas de la 6 a la 10.

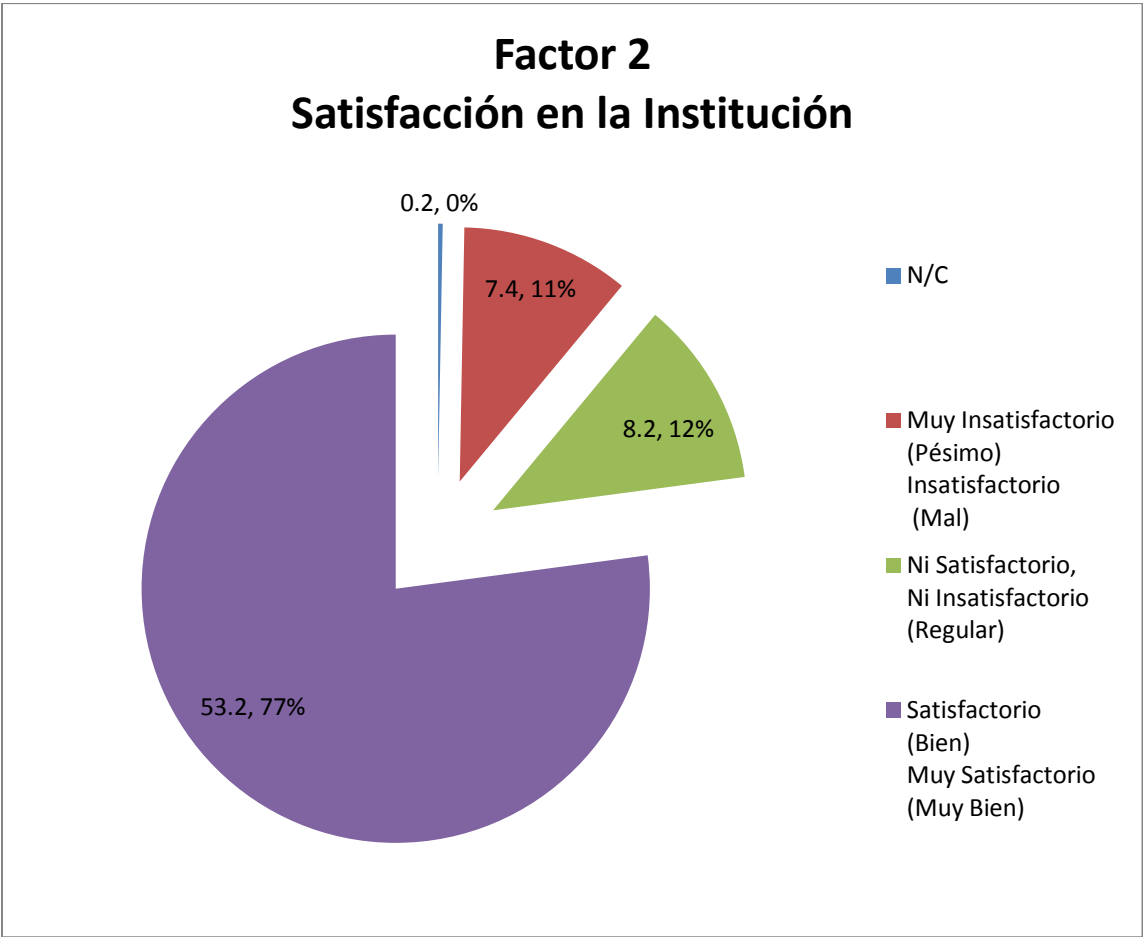


Figura 17

A continuación se presentan la distribución de respuestas para cada pregunta de este factor. Al analizar la pregunta 6, respecto a “El tipo de trabajo que actualmente realizo es...”.Se observó que el 88% (61 sujetos) en las tres áreas consideran que su trabajo es bueno y muy bueno, el 9% (6 sujetos) dicen que es regular y el 3% (2 sujetos) no contestaron. Cabe mencionar que en esta pregunta, no existieron respuestas que marquen una tendencia negativa respecto al tipo de trabajo que se desempeña (ver figura 18).

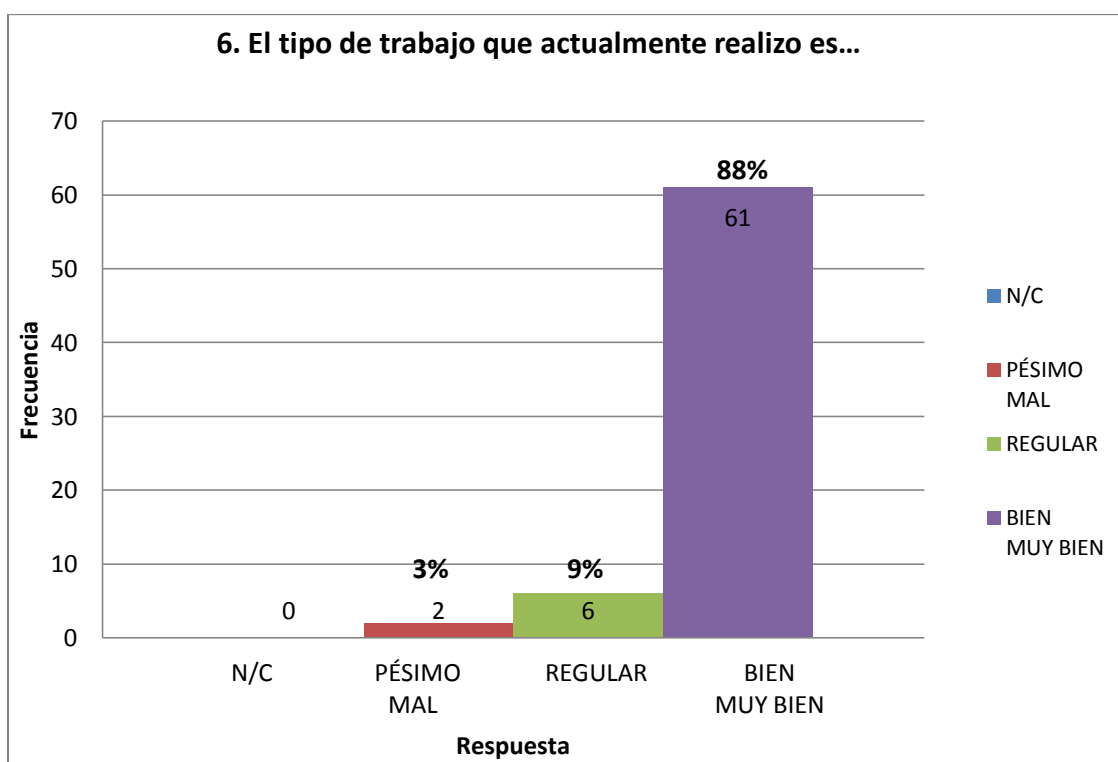


Figura 18

En lo referente a la pregunta 7 “El sentimiento de superación personal que me produce mi puesto actual es...”. Se presentó que 67% (46 sujetos) en las tres áreas tienen un buen y muy buen sentimiento de superación en la Institución. El 13% (9 sujetos), regular y 20% (14 sujetos) mal y pésimo (ver la figura 19).

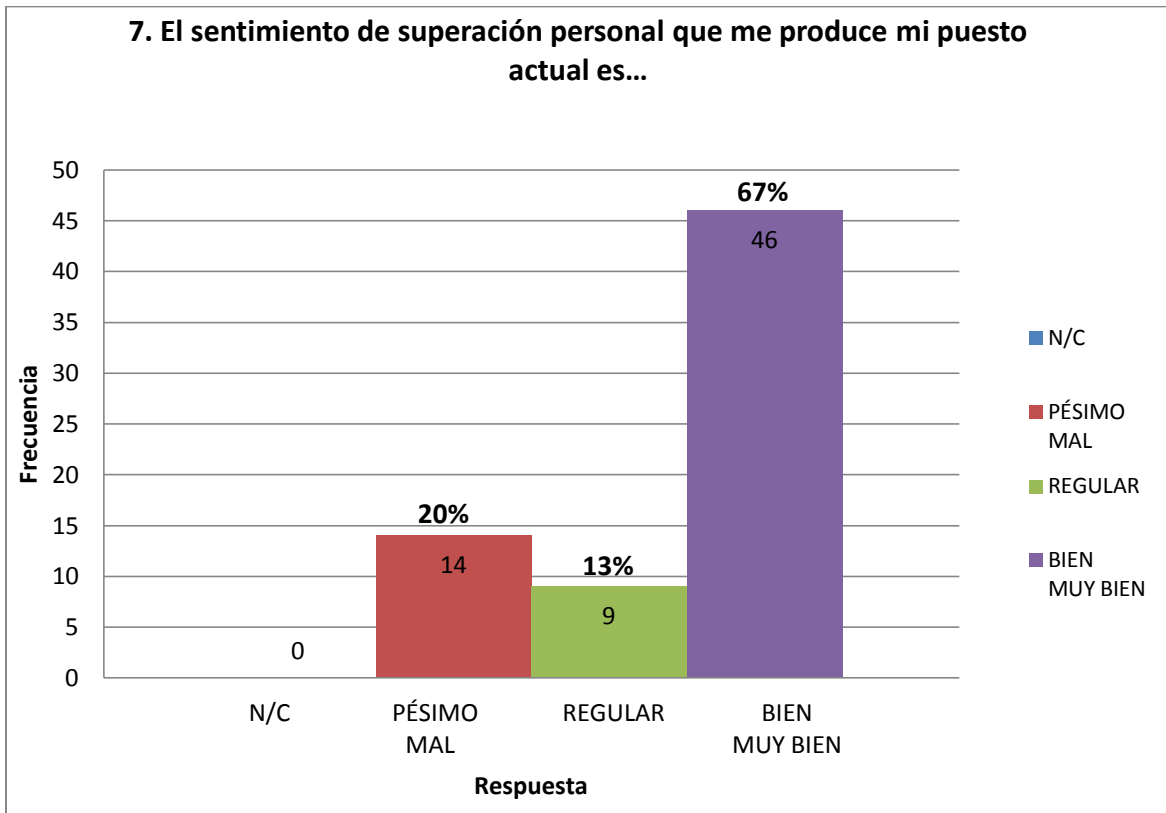


Figura 19

En el análisis de la pregunta 8 referente a “El nivel en que puedo hacer uso de mis conocimientos y habilidades en mi puesto actual es... “. Se observó que 70% (49 sujetos) de lastres áreas tuvieron una buena y muy buena convicción sobre la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto. El 12% (8 sujetos) tuvieron una percepción regular y el 17% (9 sujetos) consideró una mala y pésima aplicación de sus conocimientos y habilidades a su trabajo y solo el 1% (1sujeto) no contestó (ver figura 20).

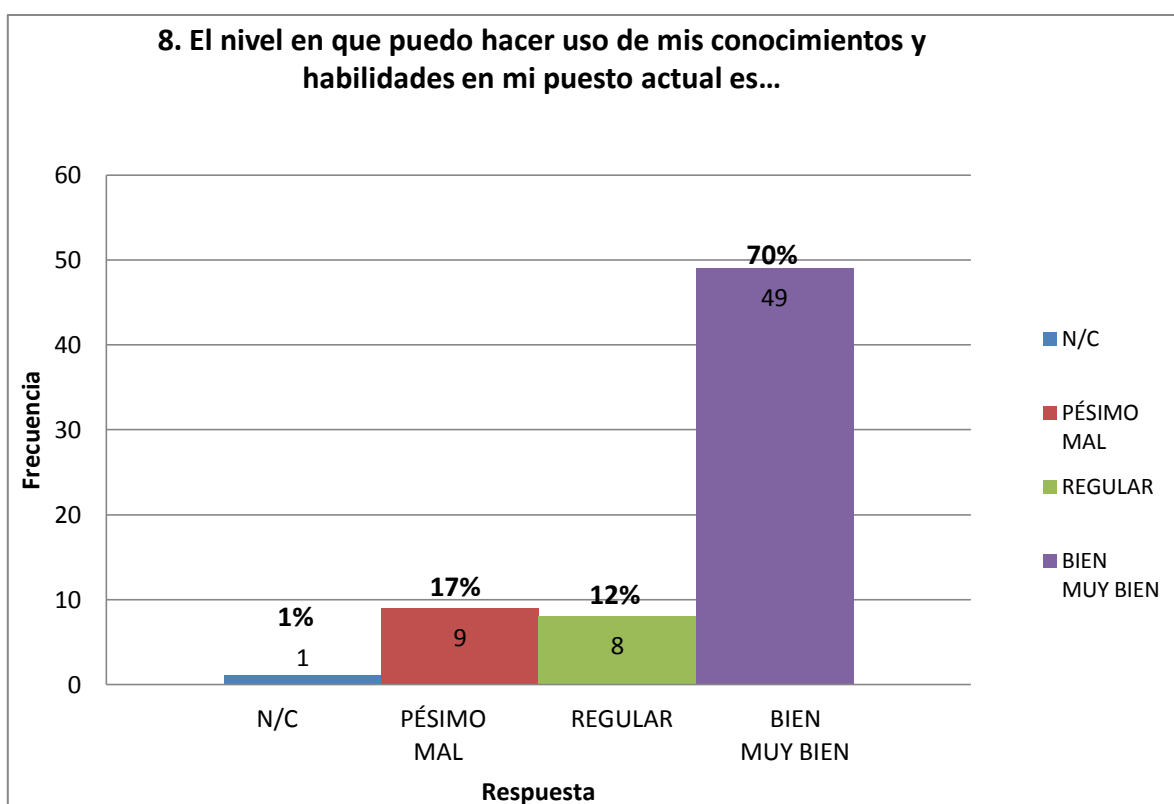


Figura 20

En lo referente a la pregunta 9, respecto a las respuestas de las tres áreas en relación a la pregunta “Me siento muy interesado(a) con lo que estoy haciendo en mi puesto actual”. El 79% (55 sujetos) contestaron que se sienten muy bien y bien interesados y contentos en sus actividades laborales, 13% (9 sujetos) se sienten regular y 8% (5 sujetos) expresaron que se sienten mal y pésimo (ver figura 21).

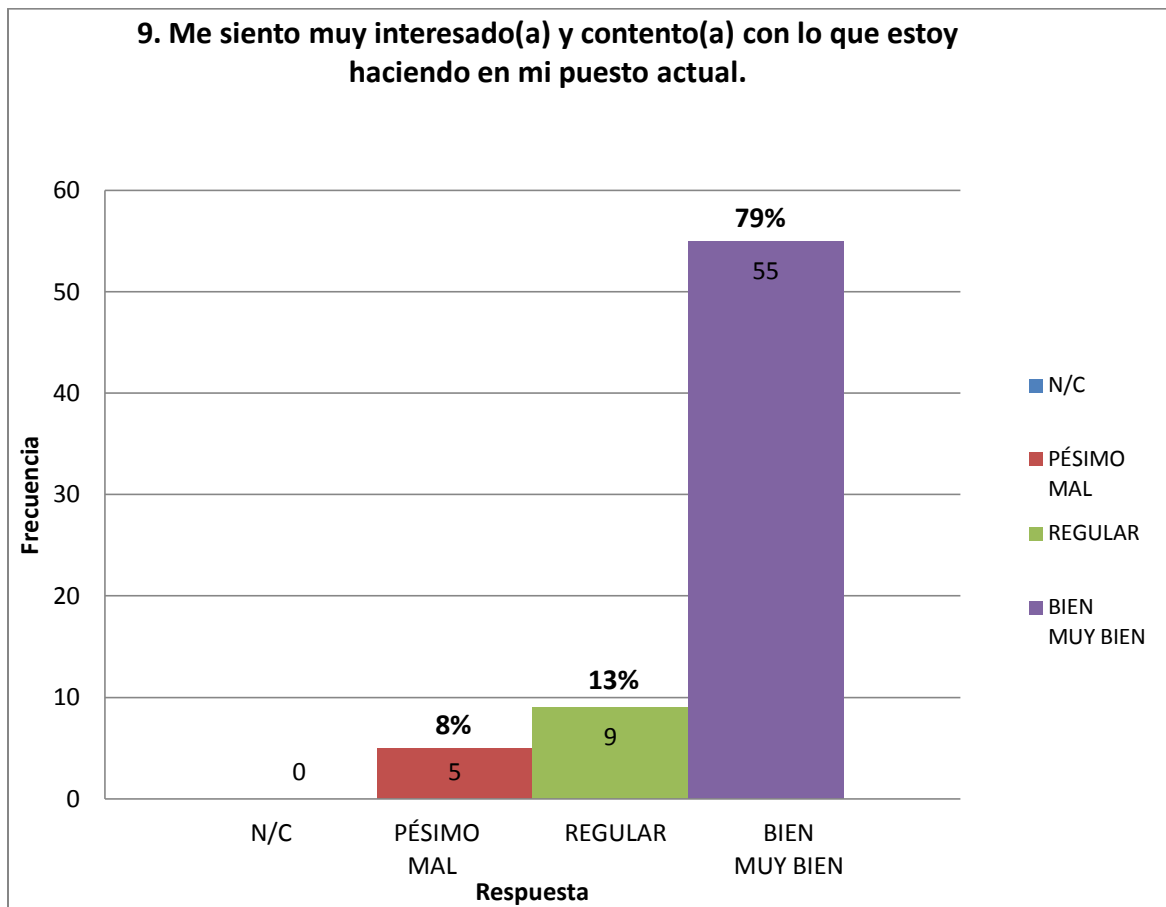


Figura 21

En la pregunta 10, que se refiere a “En general, ¿Qué tan satisfecho(a) te sientes en esta Institución? “, el 78% (54 sujetos) de las tres áreas, mostró una buena y muy buena satisfacción en su trabajo, 12% (8 sujetos) se sienten regular y 10% (7 sujetos) mal y pésimo (ver figura 22).

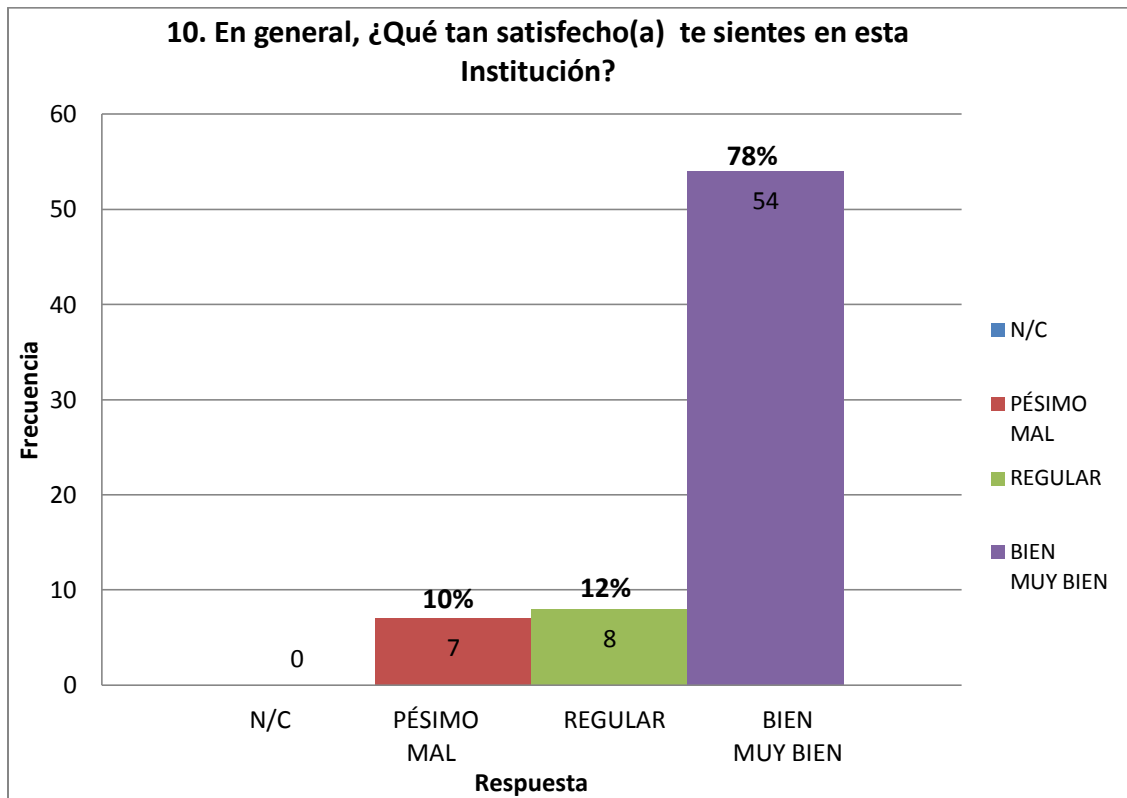


Figura 22

ANÁLISIS DEL FACTOR 3

En lo referente al factor 3 de la comunicación general, definido como “la oportunidad y efectividad de las comunicaciones, tanto formales como informales de la Institución, así como los medios de comunicación empleados (vía correo electrónico). Se observó que el 58% (40 sujetos), considera muy buena y buena la comunicación que se da, 22% (15 sujetos) regular, el 20% (13 sujetos) mal, insatisfactoria y muy mala comunicación (ver figura 23).

Las preguntas que conforman dicho factor son de la 11 a la 15.

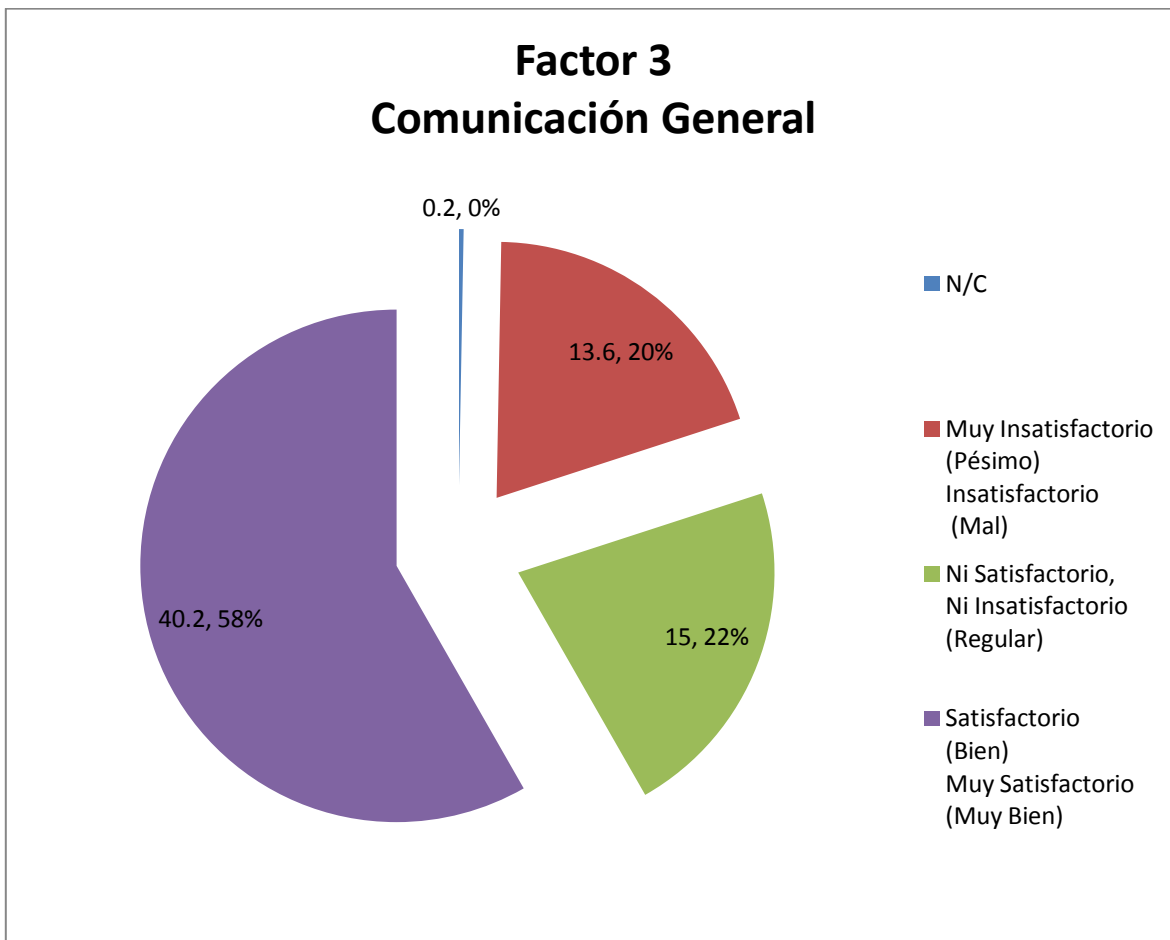


Figura 23

De esta manera, al revisar la pregunta 11 referente a “La claridad con que son transmitidas las políticas y normas de la Institución, me hacen sentir....”, el 58% (40 sujetos) de las tres áreas, consideran que son muy claras y claras la trasmisión de políticas y normas a través del correo, el 20% (14 sujetos) regular y 22% (15 sujetos) mal y pésimo (ver figura 24).

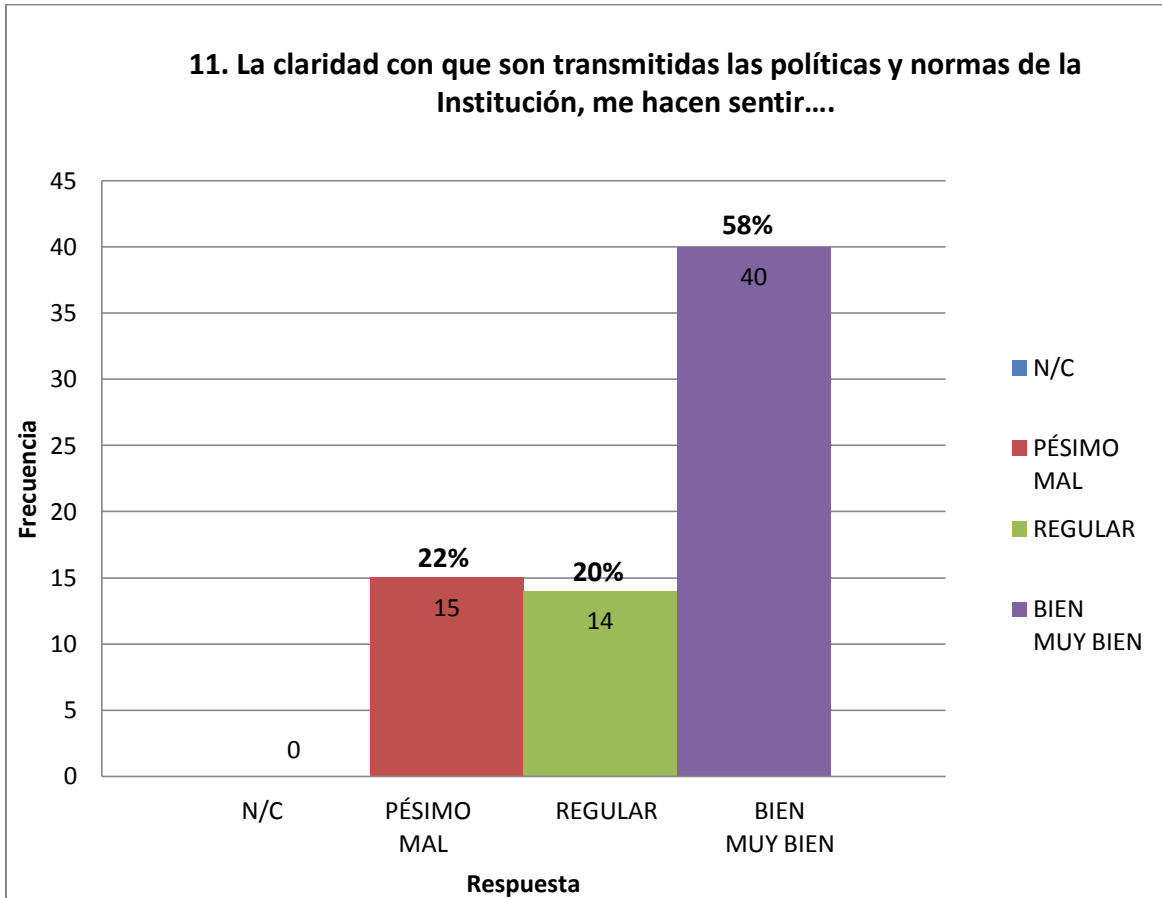


Figura 24

Cuando se analizó la pregunta 12, “El nivel de cantidad y calidad con que se me proporciona la información que necesito para el desempeño de mi trabajo es.... “, el 64% (44 sujetos) de las tres áreas respondió que la considera muy buena y buena la información para realizar el trabajo, el 19% (13 sujetos) regular y 17% (12 sujetos) dijo que es muy mala y pésima (ver figura 25).

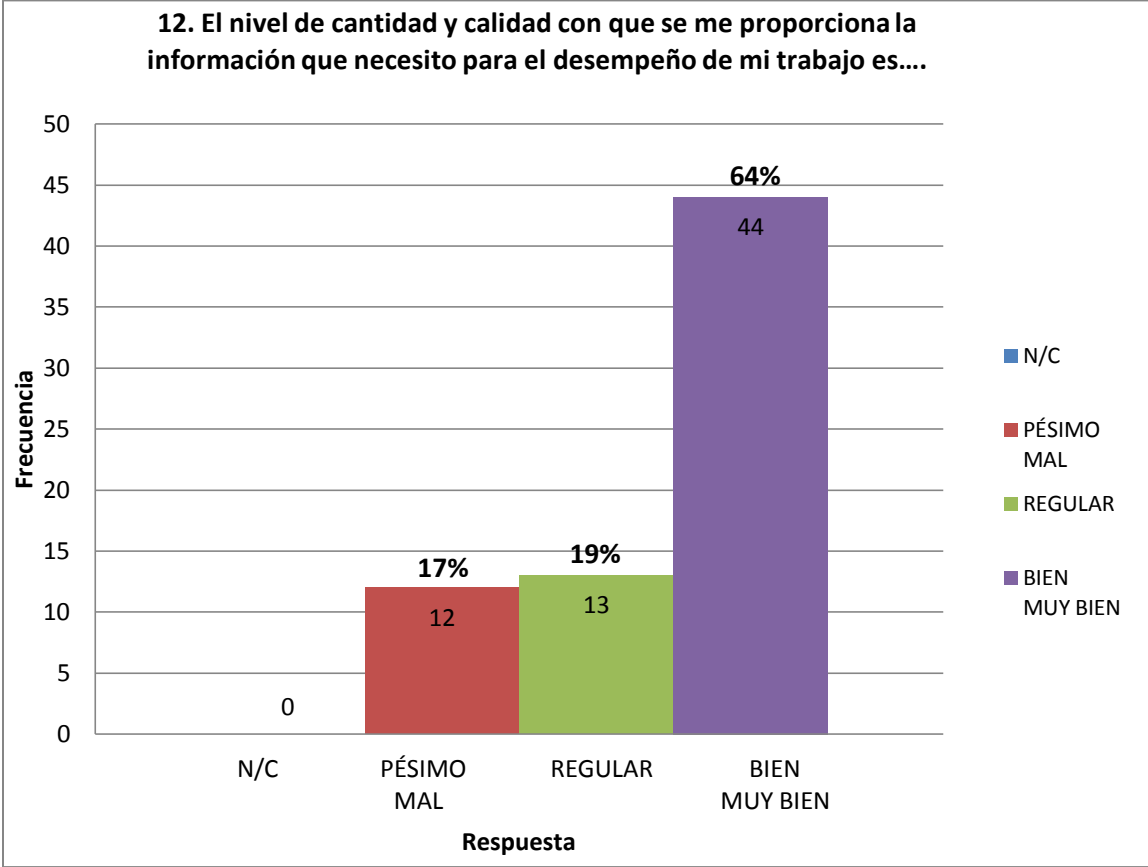


Figura 25

En lo referente a la pregunta 13, sobre “El esfuerzo que la Institución realiza para conocer la opinión de los empleados es...”. Se observó que 48% (33 sujetos) de las tres áreas se consideraron que la organización hace un muy buen y buen esfuerzo para conocer la opinión de los empleados, 26% (18 sujetos) regular y 26% (18 sujetos) mal y pésimo (ver figura 26).

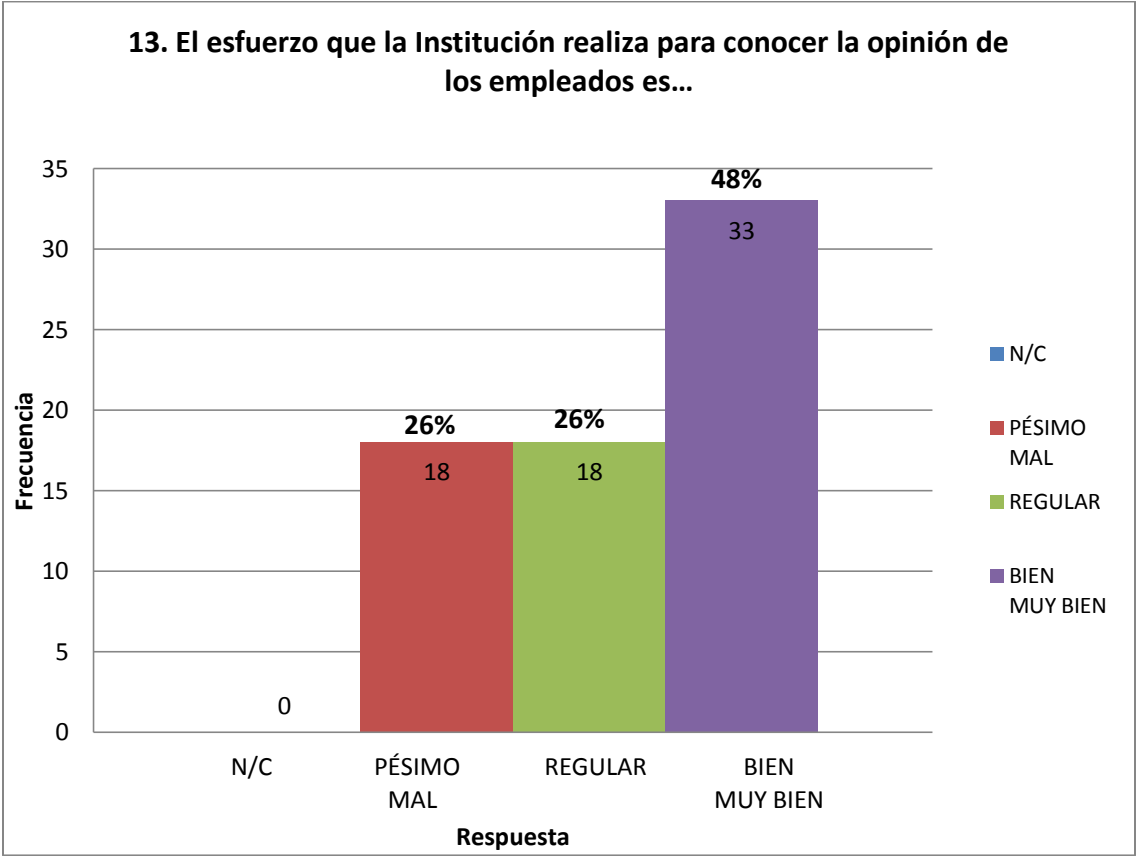


Figura 26

En la pregunta 14, referente a “La información que tengo para resolver algún problema relacionado con mi trabajo es...” se observó que el 58% (40 sujetos) de las tres áreas, respondieron tener una muy buena y buena información para resolver problemas laborales, 23% (16 sujetos) respondió que regular y 19% (13 sujetos) dijo que mala y pésima (ver figura 27).

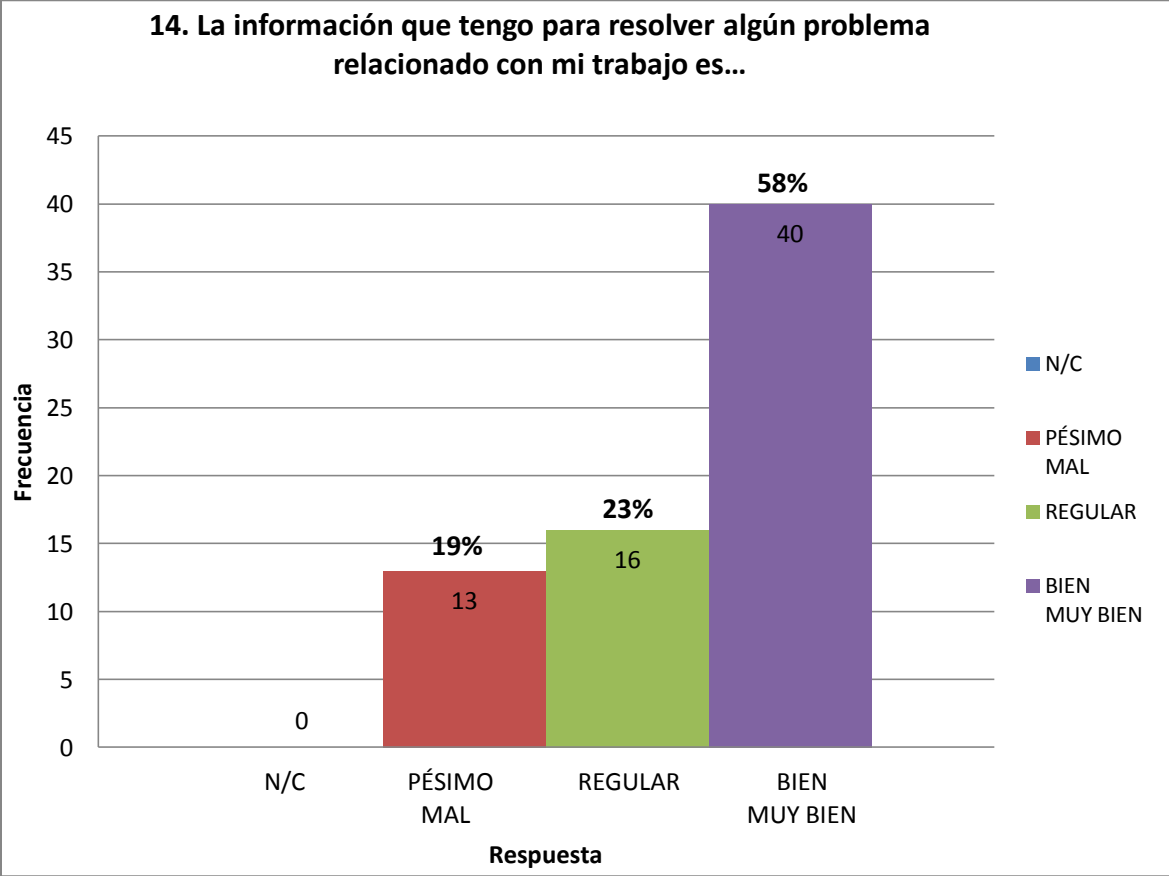


Figura 27

En lo referente a la pregunta 15 “Recibo información útil a través de los tableros de comunicación”. Se observó que 63% (34 sujetos) de las tres áreas, presentaron una buena y muy buena información transmitida a través de tableros, 20% (14 sujetos) dijo que regular y 14% (10 sujetos) la consideró mala y pésima 3% (1 sujeto) prefirió no contestar (ver figura 28).

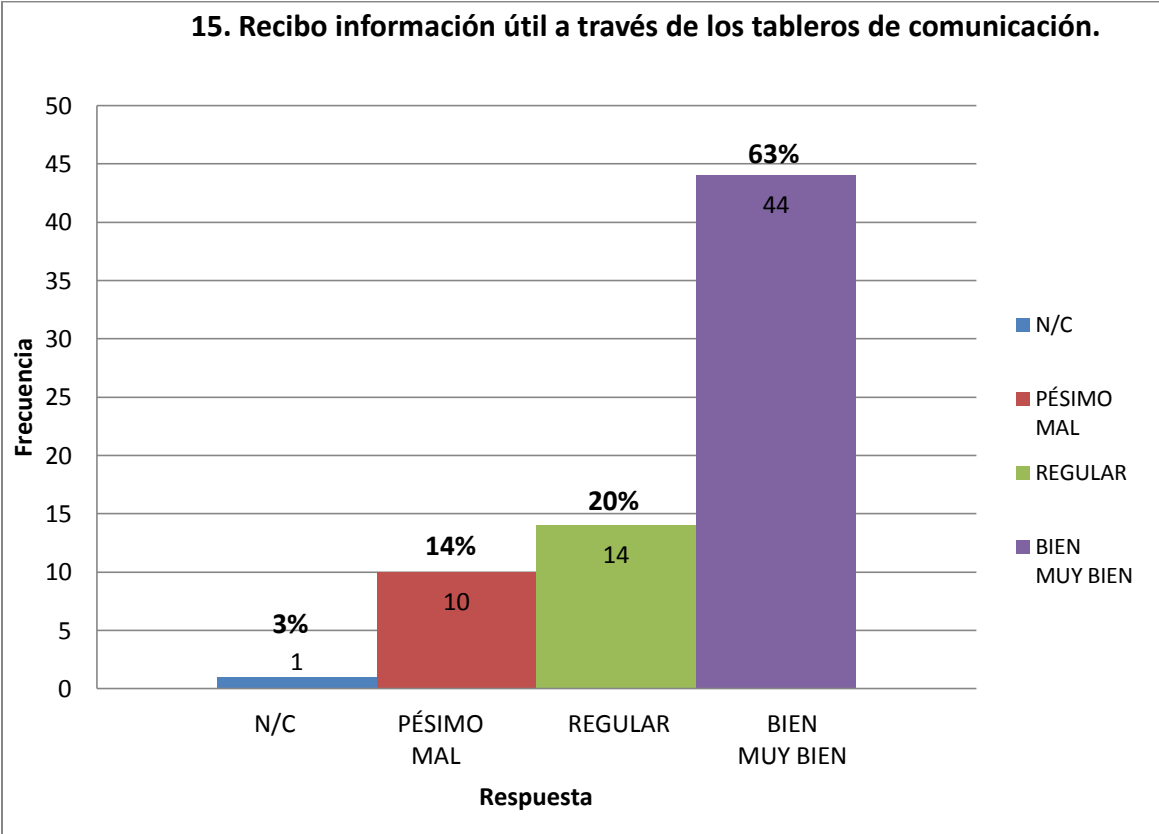


Figura 28

ANÁLISIS DEL FACTOR 4

Con relación al factor 4 que se enfoca “el grado de conocimiento que cada colaborador debe saber acerca de los planes estratégicos de su área”, el 74% (51 sujetos) consideró que tiene muy satisfactorios y satisfactorios conocimientos de los planes estratégicos, el 18% (12 sujetos) dijo que regular, el 8%, (6 sujetos) señaló que es insatisfactorio (mal) y muy insatisfactorio (pésimo) (ver figura 29).

Las preguntas que conforman dicho factor son de la 16 a la 20.

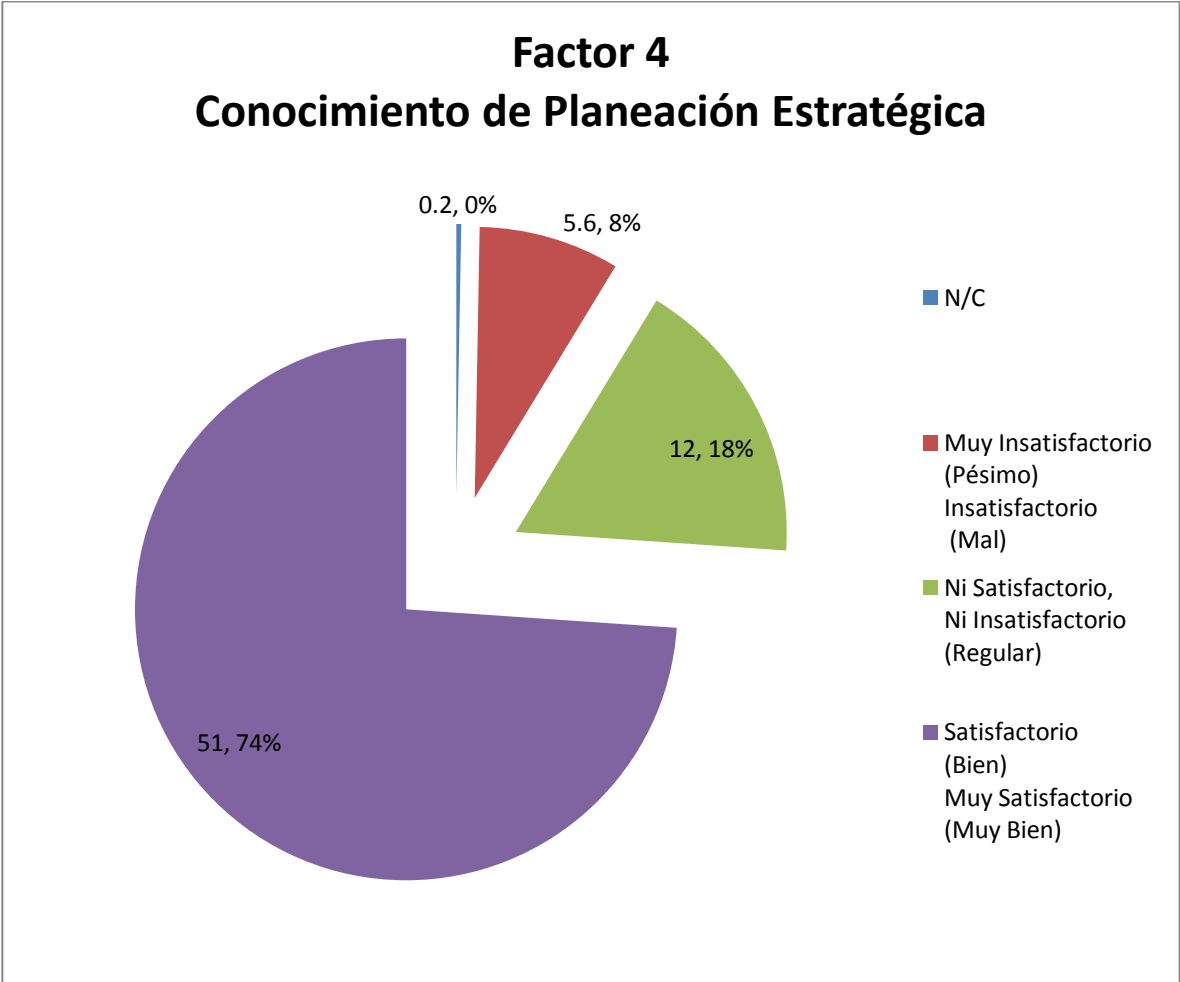


Figura 29

De esta manera, al analizar la pregunta 16, respecto a “¿Conoces la Visión, Misión y Política de Calidad de la Institución?, 88% (61 sujetos) de las tres áreas, señalaron conocer bien y muy bien la Misión, Visión y políticas de la Institución. 9% (6 sujetos), dijeron conocerla de manera regular y 3% (2 sujetos) señalaron no conocerlas (ver figura 30).

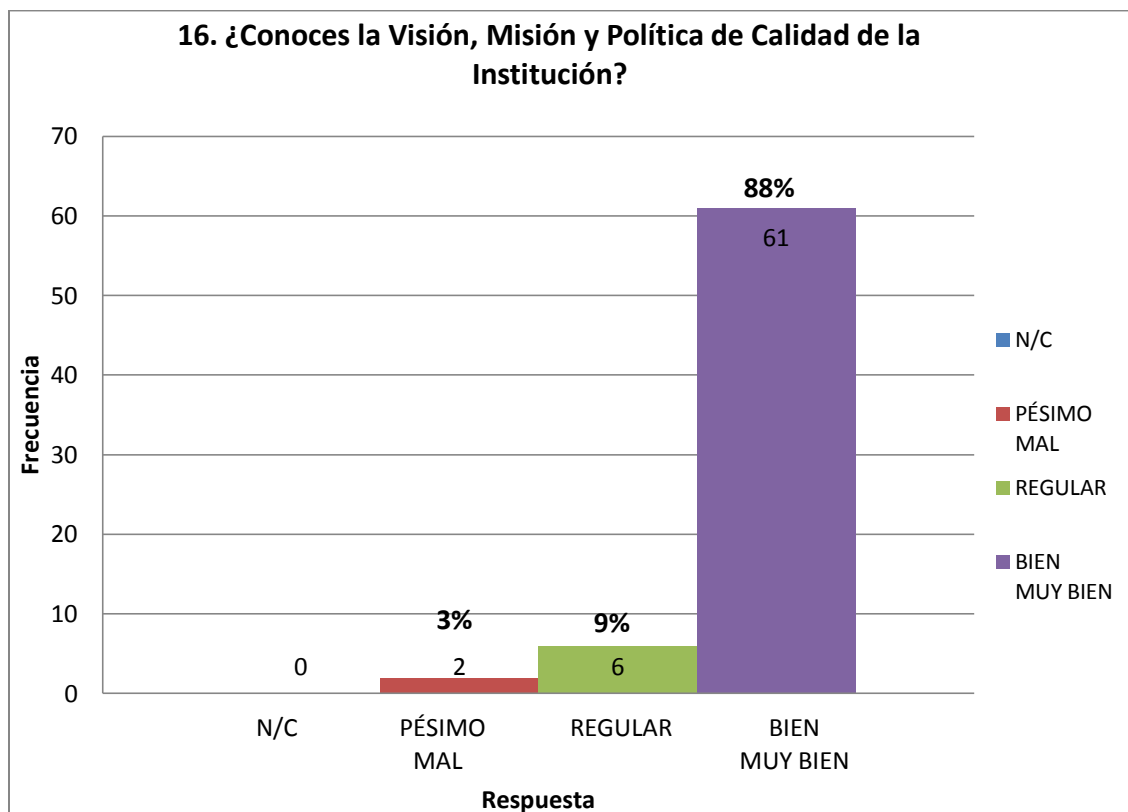


Figura 30

Cuando se analizó la pregunta 17, referentes a “¿Conoces los objetivos y los planes estratégicos que la Institución implementó este año? “, 54% (37 sujetos) de las tres áreas, aseguró conocerlos bien y muy bien, 30% (21 sujetos) dijeron tener un conocimiento regular y el 16% (11 sujetos) señalaron no conocer los objetivos de la Institución este año (ver figura 31).

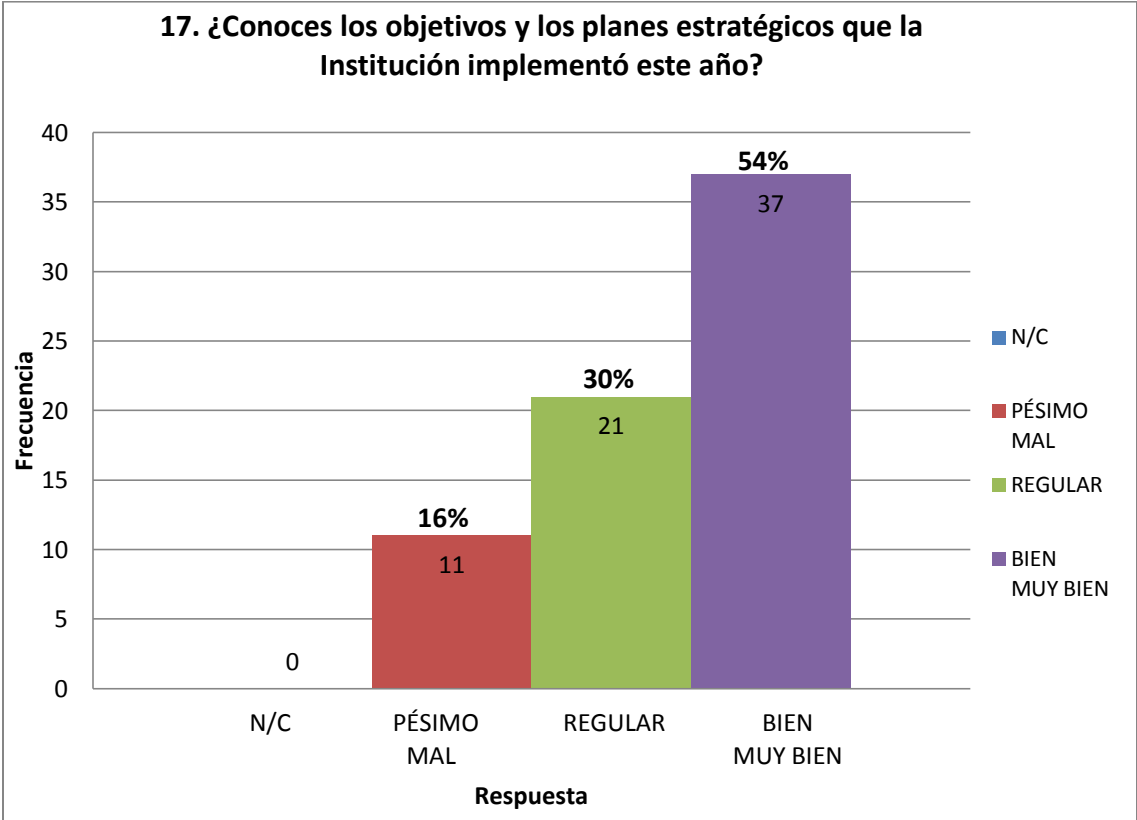


Figura 31

En la pregunta 18, concerniente a “¿Conoces los procedimientos que debes aplicar para el desempeño de tus actividades? “, el 83% (57 sujetos) de las tres áreas, indicaron conocer bien y muy bien los procedimientos para realizar su trabajo, 13% (9 sujetos) regular y 4% (3 sujetos) señalaron conocer mal los procedimientos (ver la figura 32).

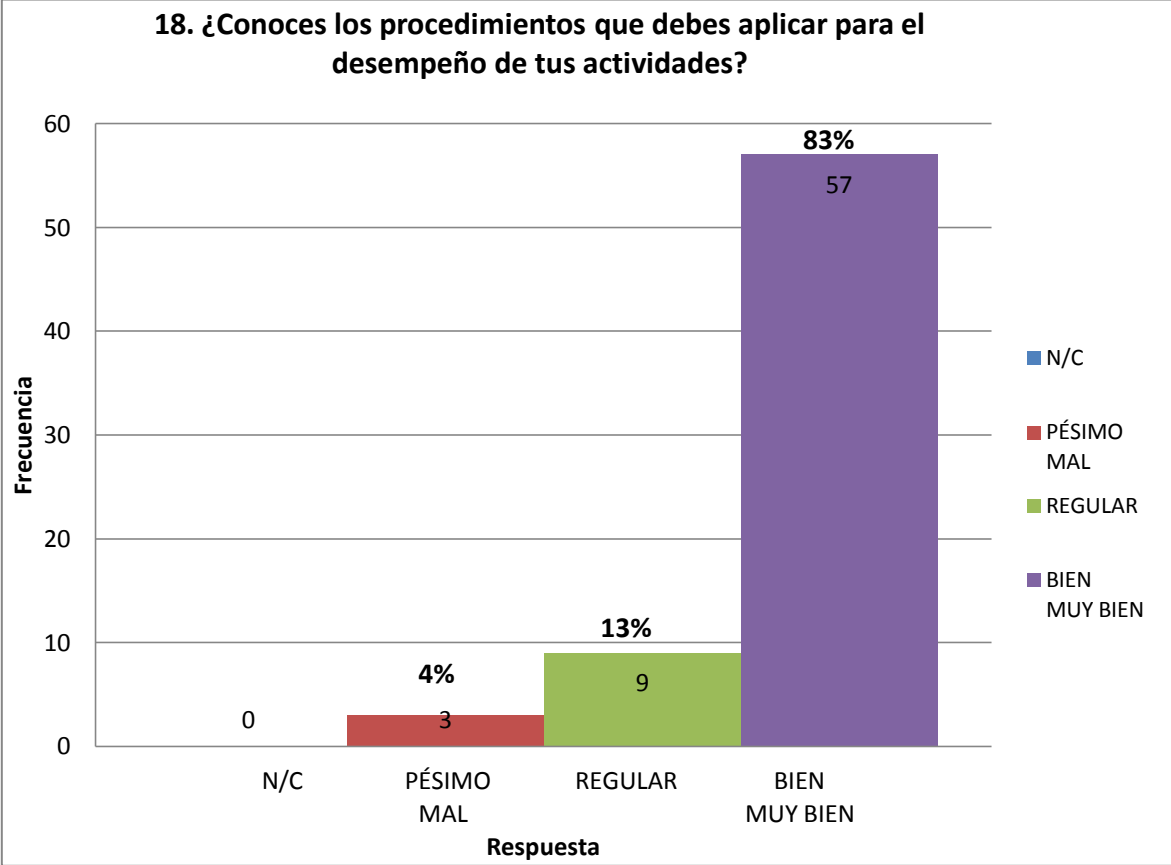


Figura 32

Cuando se analizó la pregunta 19, referente a ¿Conoces la descripción de tu puesto? , se observó que el 75% de las tres áreas (52 sujetos), dijeron conocer bien y muy bien su puesto, 15% (10 sujetos) regular, 10% (7 sujetos) mal y pésimo (ver figura 33).

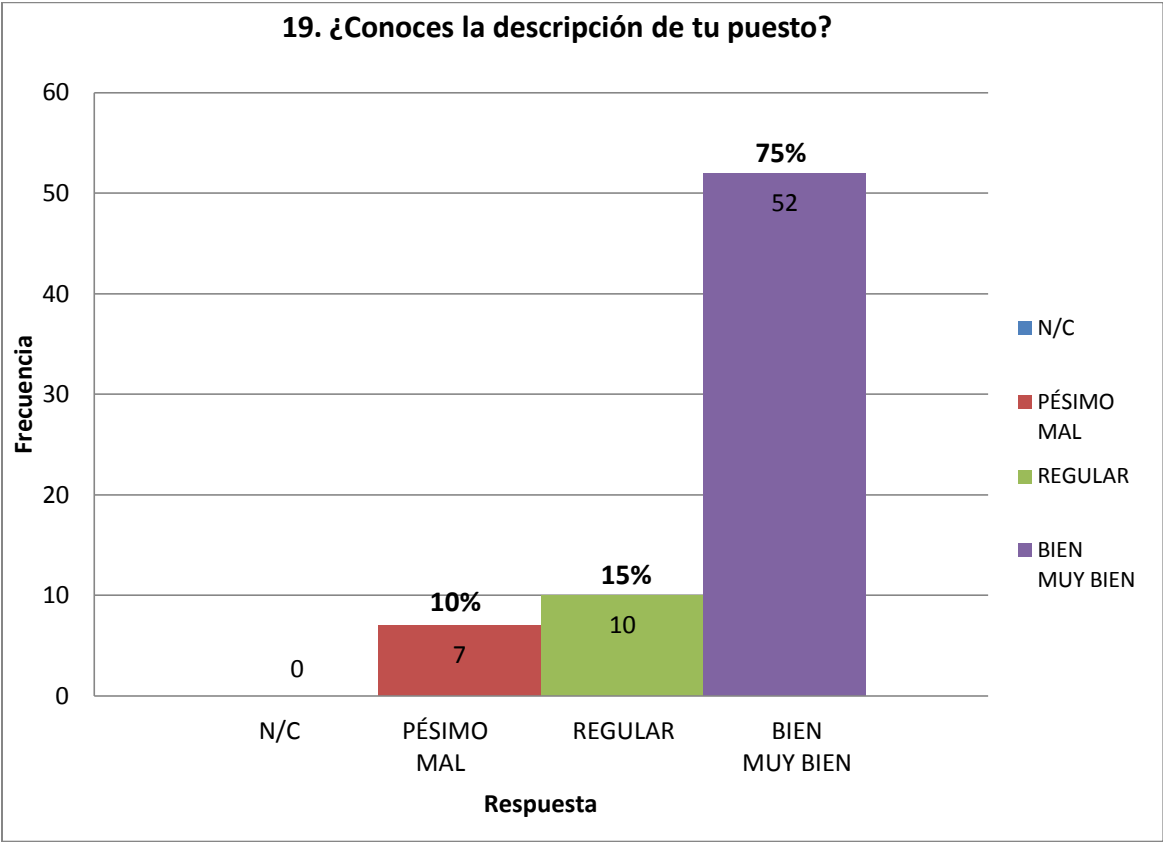


Figura 33

En lo referente a la pregunta 20 “¿Los resultados que tu área obtiene, coinciden con los objetivos estratégicos de la Institución?”, se observó que el 70% (48 sujetos) de las tres áreas, manifestaron que los resultados del área coinciden con los objetivos de la Institución, 20% (14 sujetos) lo considera regular, 9% (6 sujetos) mal y pésimo y 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 34).

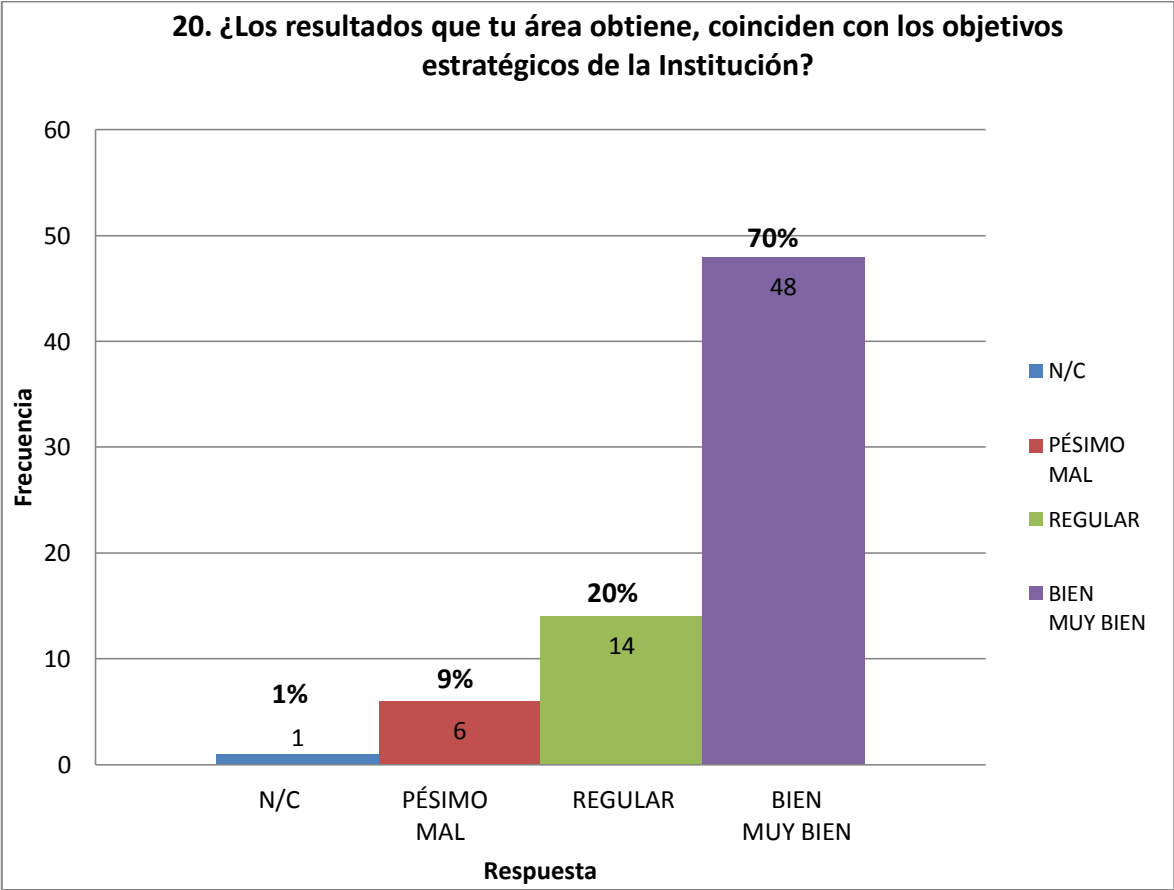


Figura 34

ANÁLISIS DEL FACTOR 5

Cuando se analizó el factor 5, que hace referencia a “cómo es la estancia del trabajador en la organización, así como si sus acciones son estimuladas o reconocidas por sus jefes inmediatos” es decir el reconocimiento que siente el empleado en la Institución, se observó en los integrantes de las tres áreas que el 74% (51sujetos) dijeron estar muy satisfactoriamente, muy bien reconocidos y satisfactoriamente, bien reconocidos, el 18% (12 sujetos) dijo que regular, el 8% (6sujetos) dijo sentirse insatisfecho, mal reconocido y muy insatisfecho, pésimo reconocido(ver figura 35).

Las preguntas que incluyeron este factor fueron de la 21 a la 25.

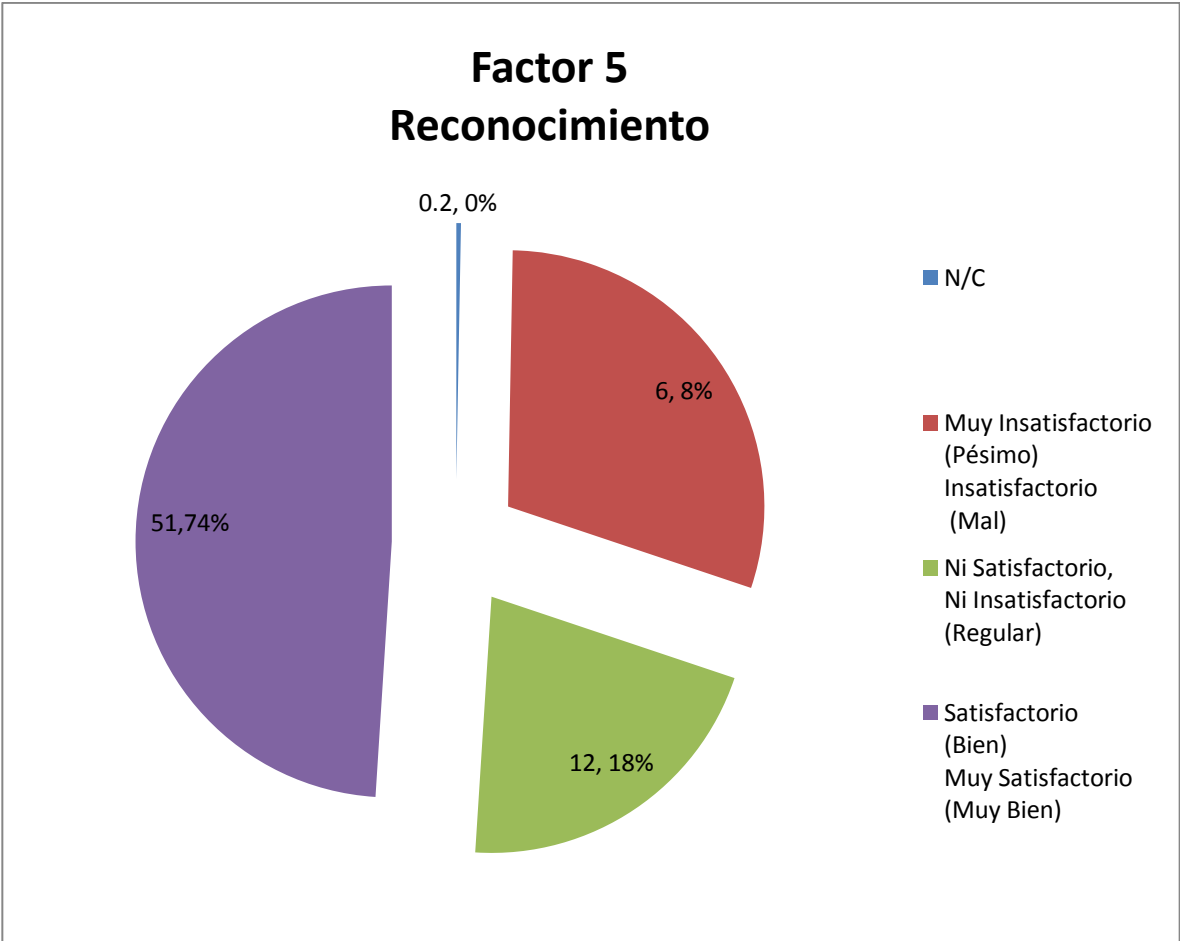


Figura 35

Para la pregunta 21 “Mi jefe inmediato aprecia todo el empeño que pongo en mi trabajo”, las personas en las tres áreas respondieron de la siguiente manera, el 61% (42 sujetos) respondió estar muy bien y bien reconocidos, el 19% (13 sujetos) dijo estar regular reconocido y 20% (14 sujetos) expresó sentirse mal y pésimo reconocido en su trabajo (ver figura 36).

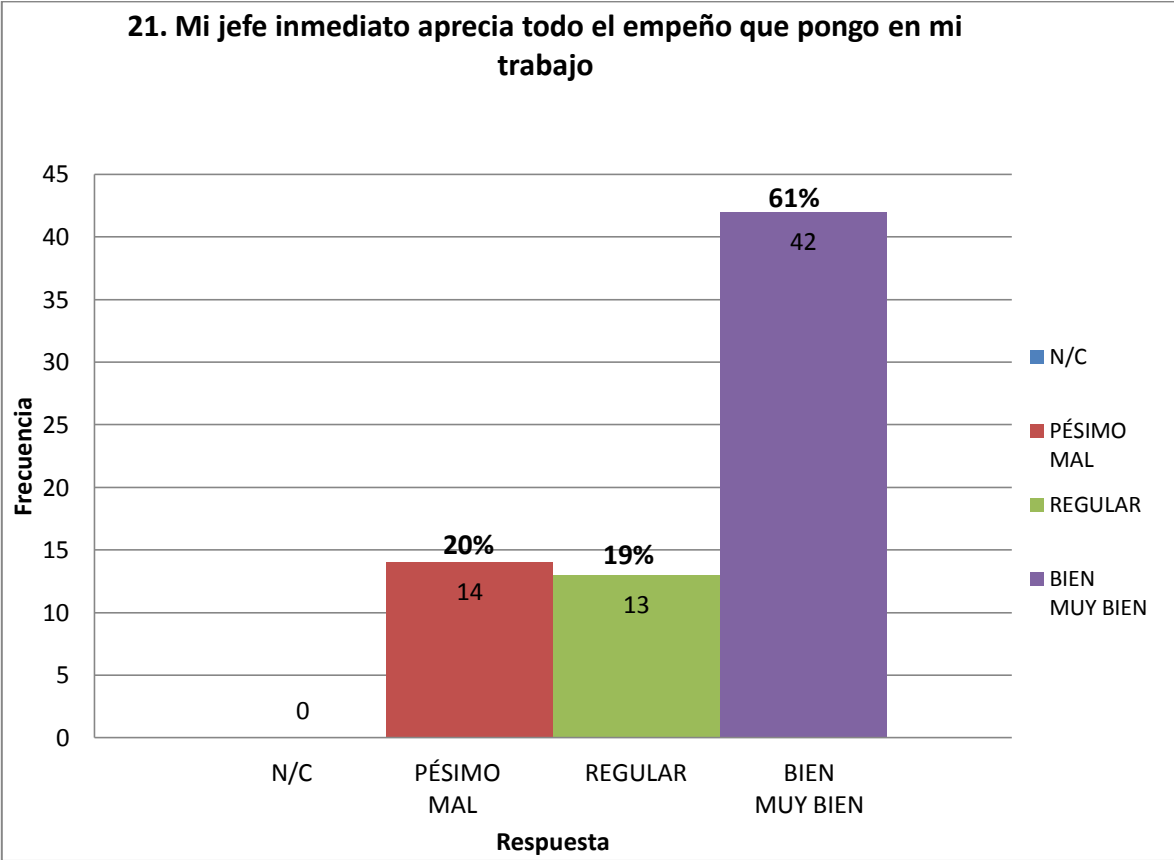


Figura 36

Cuando se analizó la pregunta 22, referente a “Me han felicitado por el tiempo que llevo en esta Institución “, se puede vislumbrar que el 33% (23 sujetos) de las tres áreas, dijo sentirse bien y muy bien reconocidos, 29% (20 sujetos) regular y 38% (26 sujetos), respondió que se sienten mal y pésimamente mal reconocidos por la Institución (ver figura 37). Esto es un indicativo de cómo se perciben las personas en el trabajo y es un aspecto que podría analizarse más a fondo para poder emitir una propuesta laboral con el fin de mejorar este aspecto.

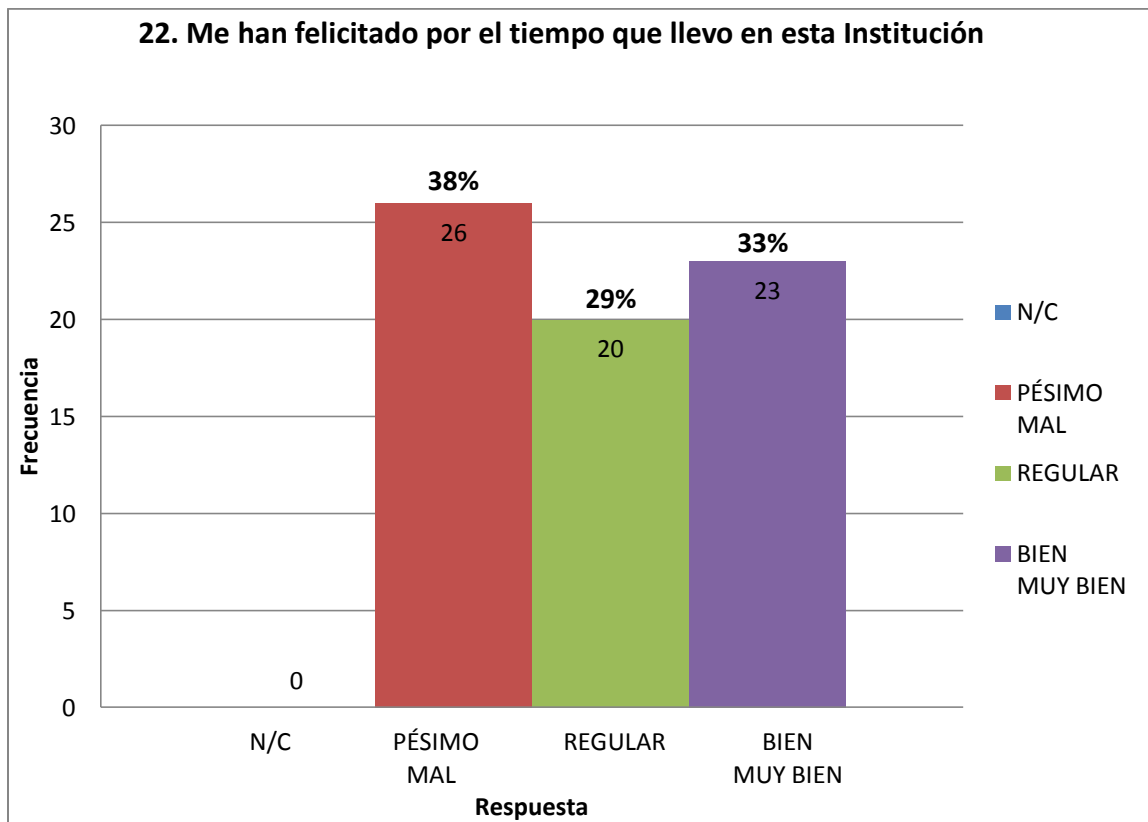


Figura 37

En la pregunta 23, referente a “La Institución estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus trabajadores”, se observó que el 51% (35 sujetos) de las tres áreas, dijo que la Institución motiva el desarrollo y progreso de sus integrantes, 19% (13 sujetos) lo consideran regular y 30% (21 sujetos) lo perciben como mal y pésimo (ver figura 38).

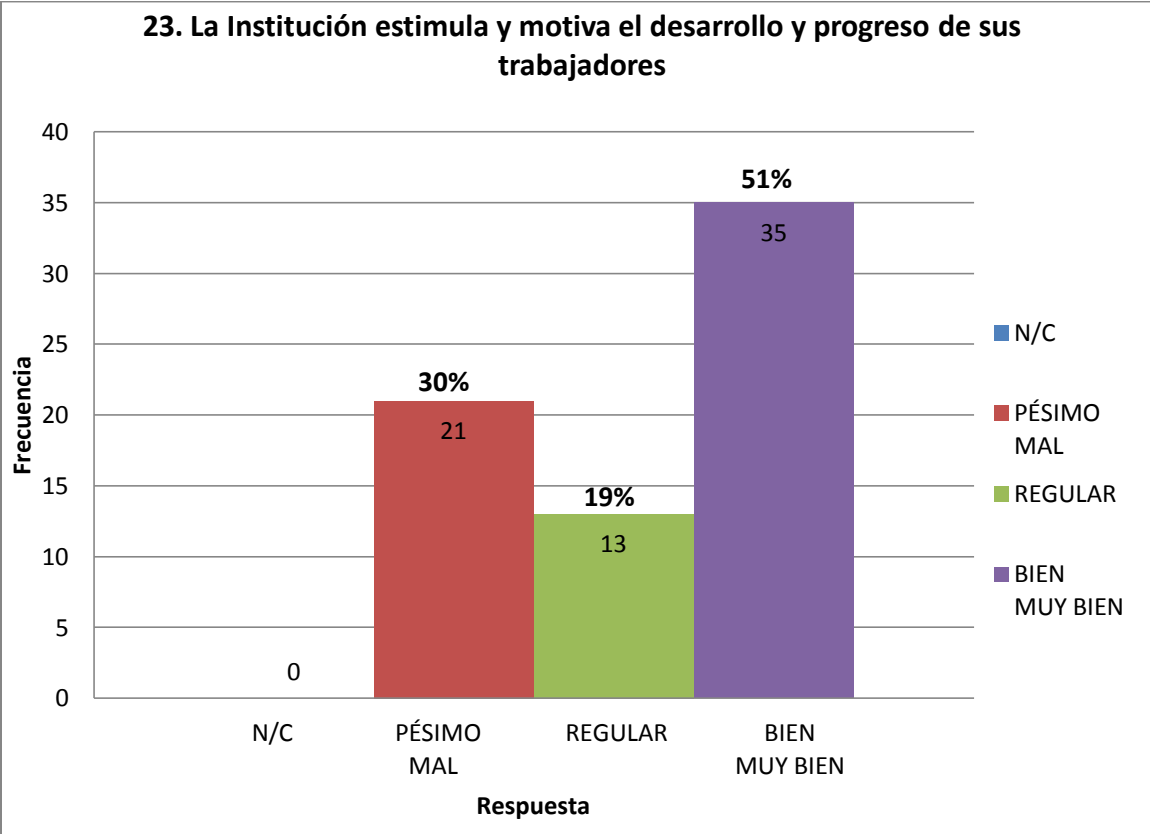


Figura 38

En lo referente a la pregunta 24 de “En la Institución me siento tomado en cuenta como persona”, el 56% de las tres áreas (39 sujetos), respondieron sentirse tomados en cuenta como personas, en su área de trabajo, el 16% (11 sujetos) dijo que regular y el 28% (19 sujetos), contestó que mal y pésimo (ver figura 39).

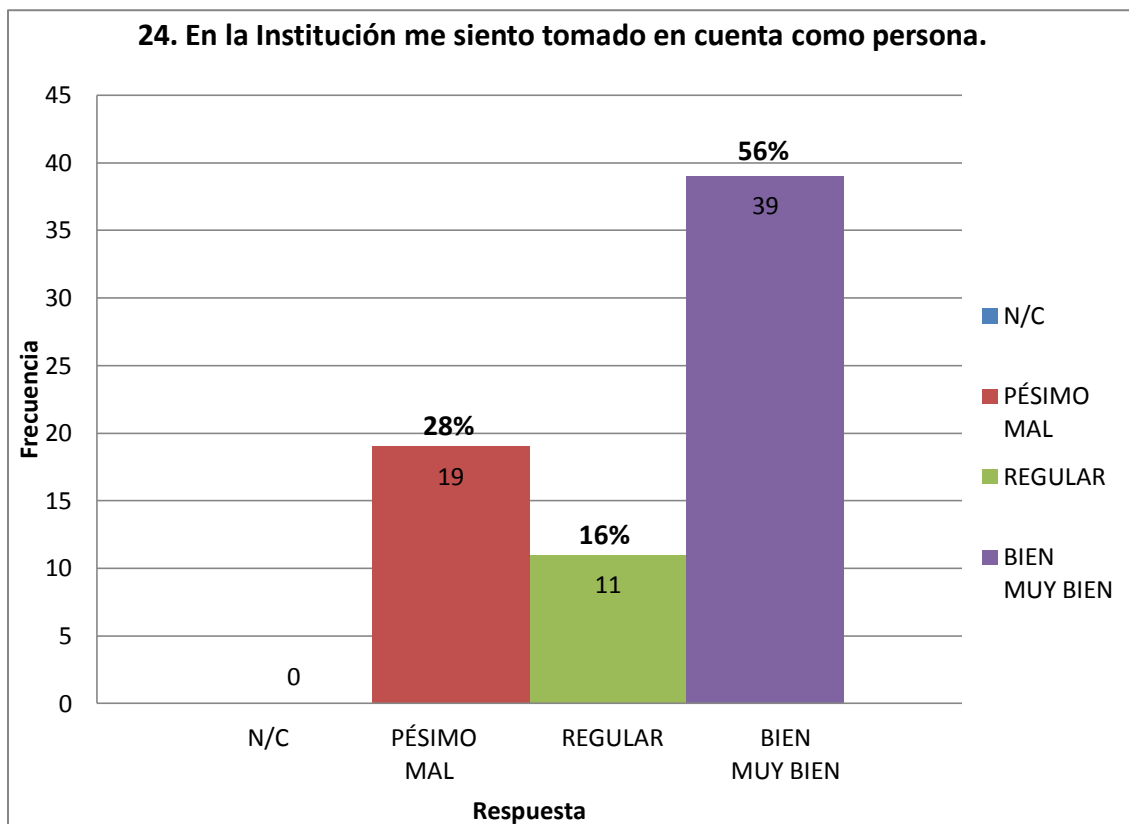


Figura 39

En el análisis de la pregunta 25 de “Cuando hago un buen trabajo me lo dicen en forma “, el 43% (30 sujetos) de las tres áreas indicaron que cuando hacen un trabajo se los dicen de manera bien y muy bien, el 22% (15 sujetos regular) respondieron que regular y el 34% (23 sujetos) señalaron que se lo dicen mal y pésimo y el 1% (un sujeto) no contestó (ver figura 40).

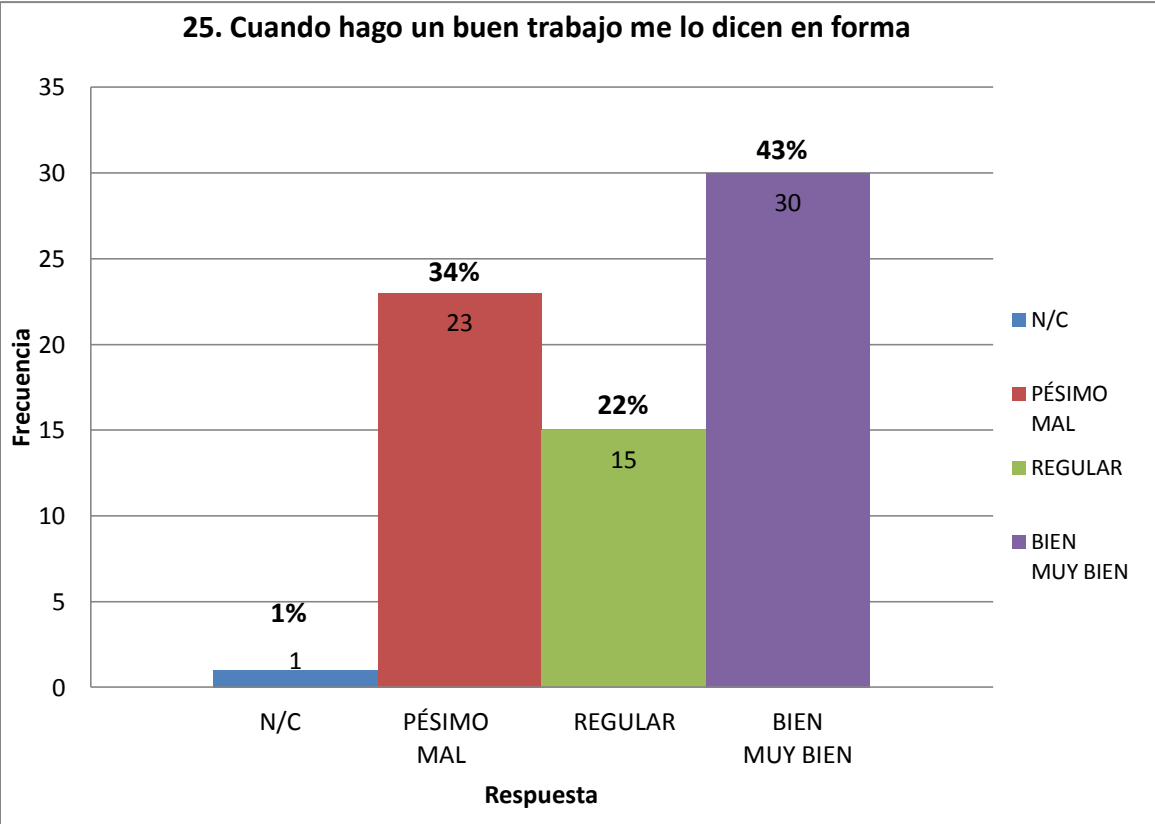


Figura 40

ANÁLISIS DEL FACTOR 6

El factor 6 de capacitación, se refiere a “Grado en que el personal recibe la oportunidad de capacitarse para desarrollar con efectividad sus labores y la eficacia de la misma”.

Al analizar este factor, se observó la siguiente distribución para las tres áreas, el 61% (42 sujetos) respondieron tener muy buena y buena capacitación, el 20% (14 sujetos) manifiestan que es regular, el 18% (12 sujetos) la consideraron mala y pésima y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 41).

Las preguntas que integraron el presente factor abarcan de la 26 a la 30.

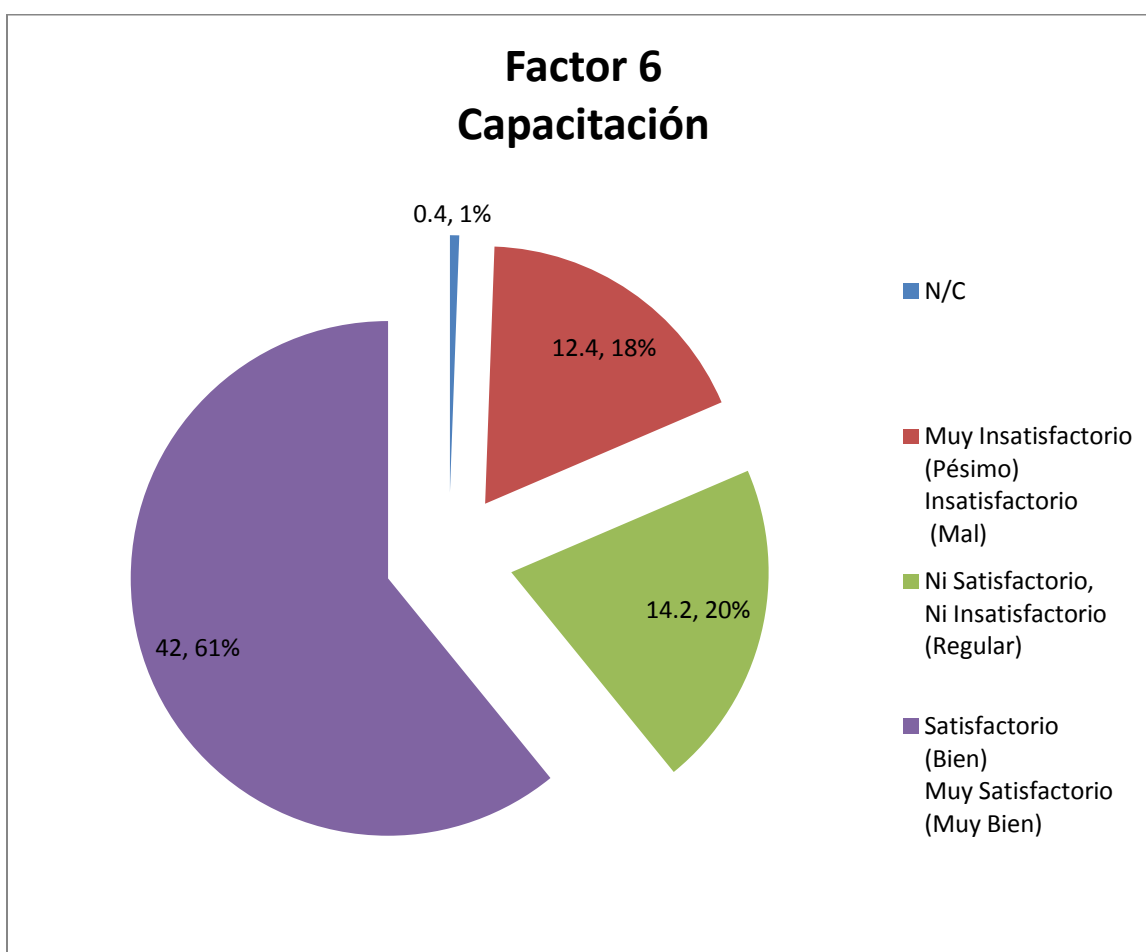


Figura 41

Para la pregunta 26 “Mi opinión referente a la capacitación que recibí, para desempeñar mi trabajo actual fue... “. El 67% (46 sujetos) de las tres áreas, consideraron que recibieron una buena y muy buena capacitación, 22% (15 sujetos) consideraron una regular capacitación, 10% (7 sujetos) dijo haber tenido una mala y pésima capacitación y 1% (1 sujeto) prefirió no contestar (ver figura 42).

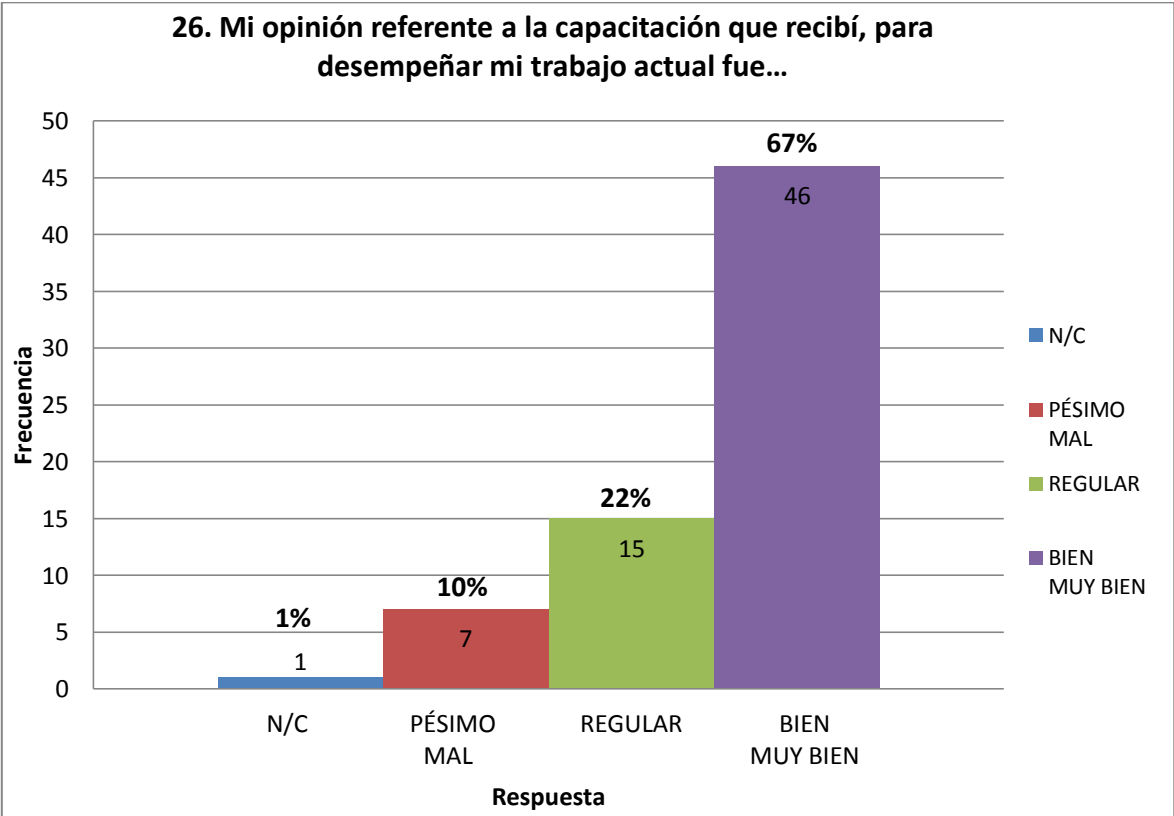


Figura 42

Respecto a la pregunta 27 “la oportunidad que me brinda la Institución para mejorar mis habilidades laborales es...” se observó que el 58% (40 sujetos), de las tres áreas, consideran que la Institución les proporciona una buena oportunidad para mejorar sus habilidades, el 19% (13 sujetos) piensan que es regular y 23% (16 sujetos) expresaron tener una mala y pésima oportunidad (ver figura 43).

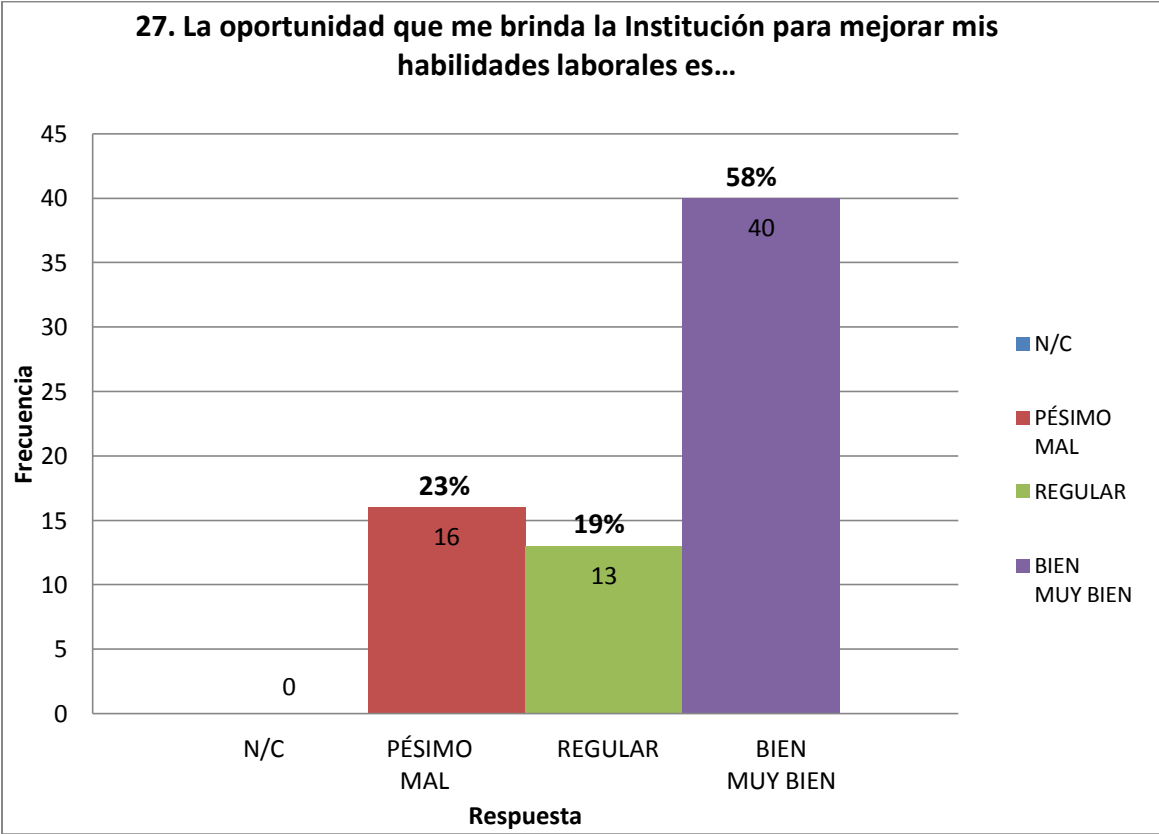


Figura 43

Respecto a la pregunta 28, referente a “Los cursos de formación y capacitación que he recibido han contribuido en mi crecimiento personal y profesional”. El 61% (42 sujetos) de las tres áreas, indicaron que los cursos que ha recibido contribuyen al desarrollo personal y profesional de manera bien y muy bien, el 17% (12 sujetos) lo consideran regular y el 22% (15 sujetos) mal y pésimo (ver la figura 44).

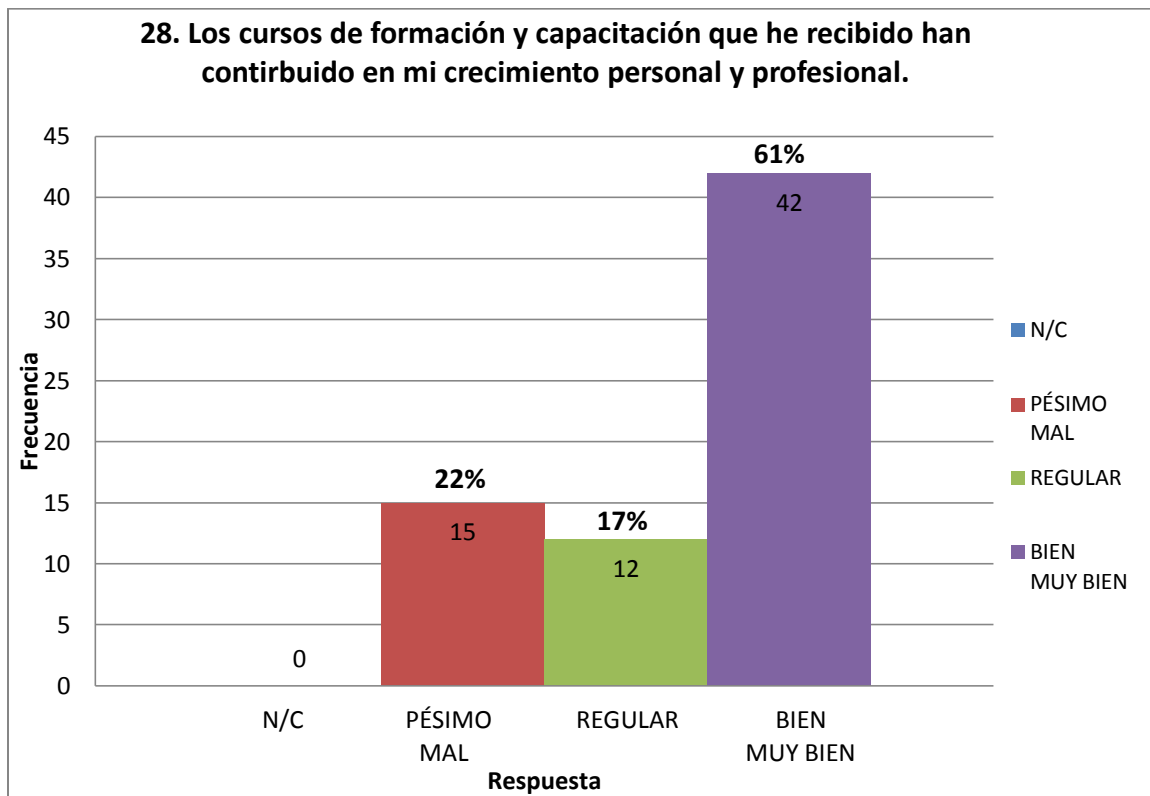


Figura 44

En lo que se refiere a la pregunta 29, que indica “La Institución se preocupa por capacitarnos de manera...”. 61% (42 sujetos) de las tres áreas consideraron que la organización se preocupa por proporcionar una buena y muy buena capacitación, 14% (10 sujetos) regular, 23% (16 sujetos) respondió que se preocupa mal y pésimo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 45).

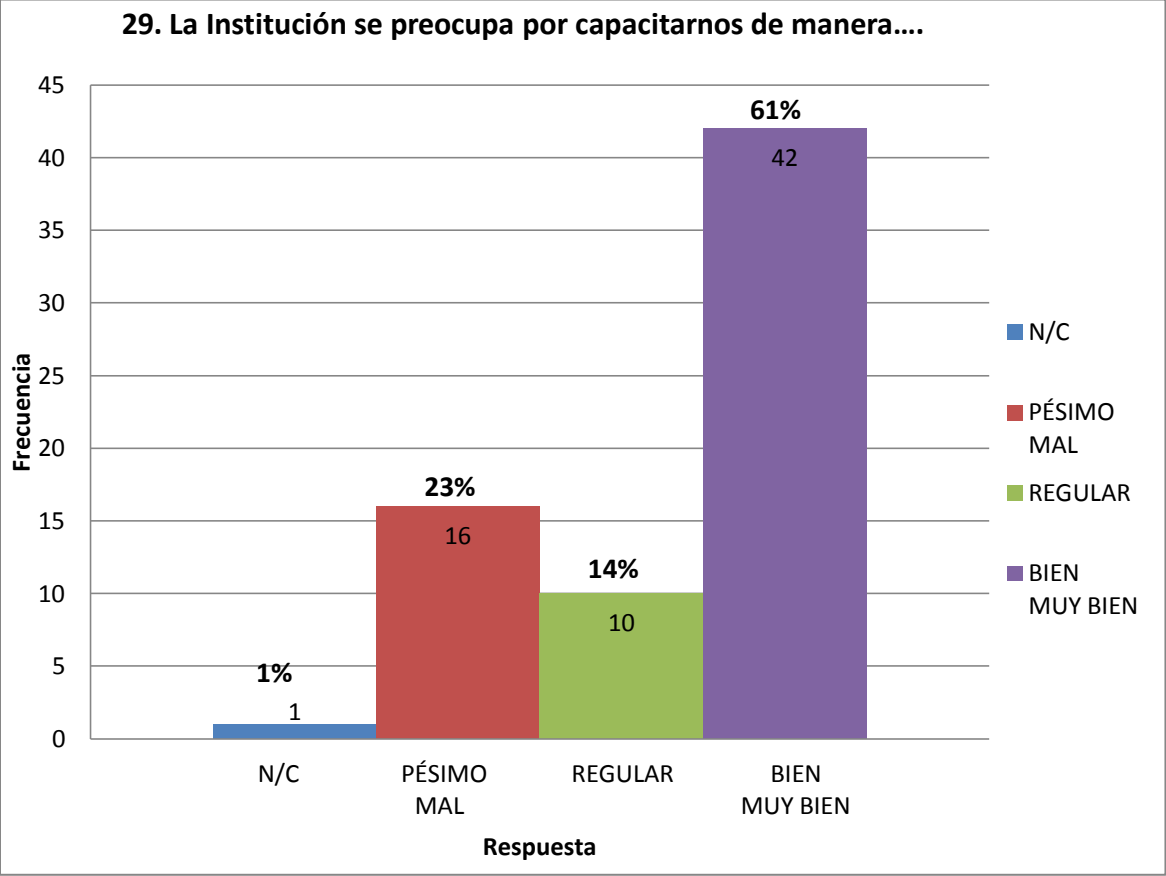


Figura 45

Cuando se analizó la pregunta 30 referente a “¿Utilizas y aplicas en la Institución lo que aprendes en los cursos de capacitación?”, el 72% (50 sujetos), de las tres áreas, manifestaron que utilizan bien y muy bien los conocimientos que obtienen de la capacitación que le proporciona la institución. 16% (11 sujetos) la consideran regular y 12% (8 sujetos) mal y pésimo (ver figura 46).

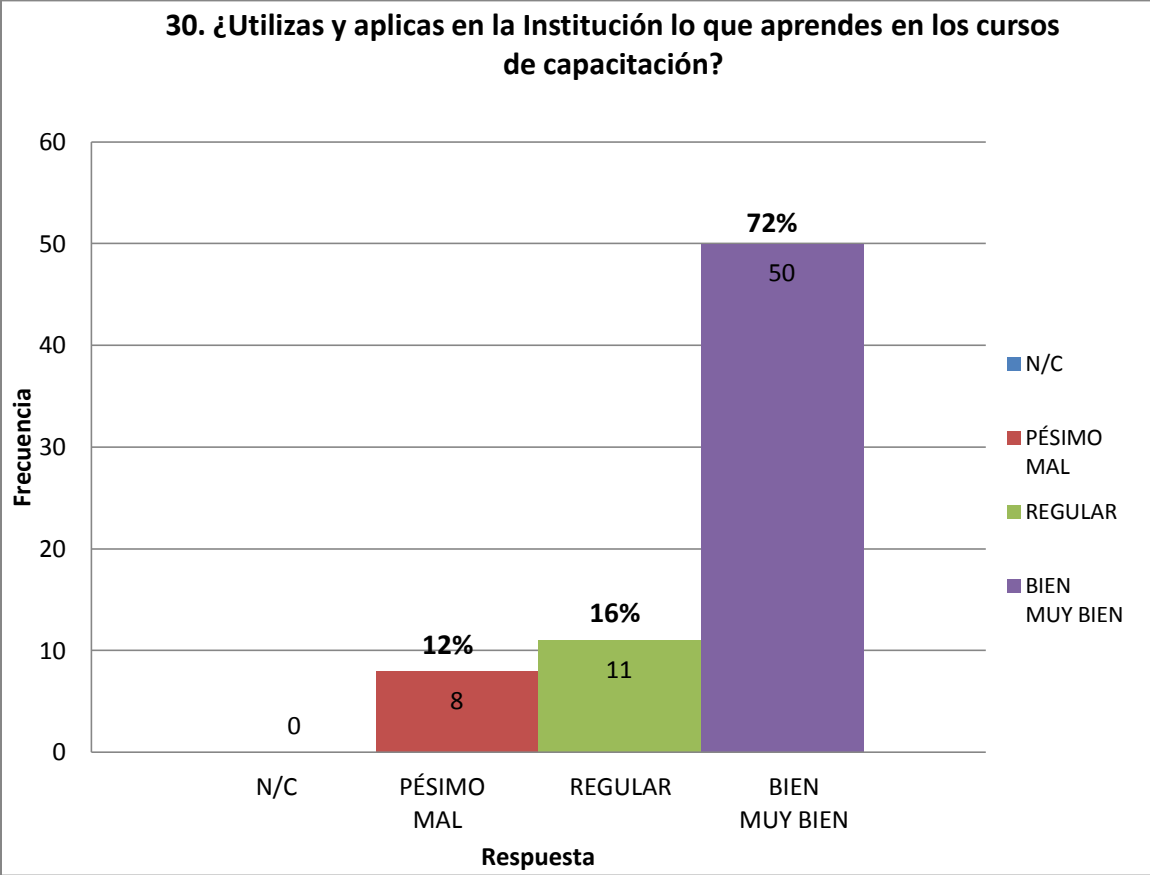


Figura 46

ANÁLISIS DEL FACTOR 7

Al analizar el factor 7 de involucramiento con la Institución, definido como “El grado en que se percibe la participación en la planeación y decisión de tareas”. Se observó la siguiente distribución para las tres áreas: el 56% (39 sujetos) respondió como muy satisfactorio (muy bien) y satisfactoriamente, el 21% (15 sujetos) regular, el 22% (15 sujetos) mal (insatisfechos), y muy insatisfactorio y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 47).

Las preguntas que integraron este factor fueron de la 31 a la 35.

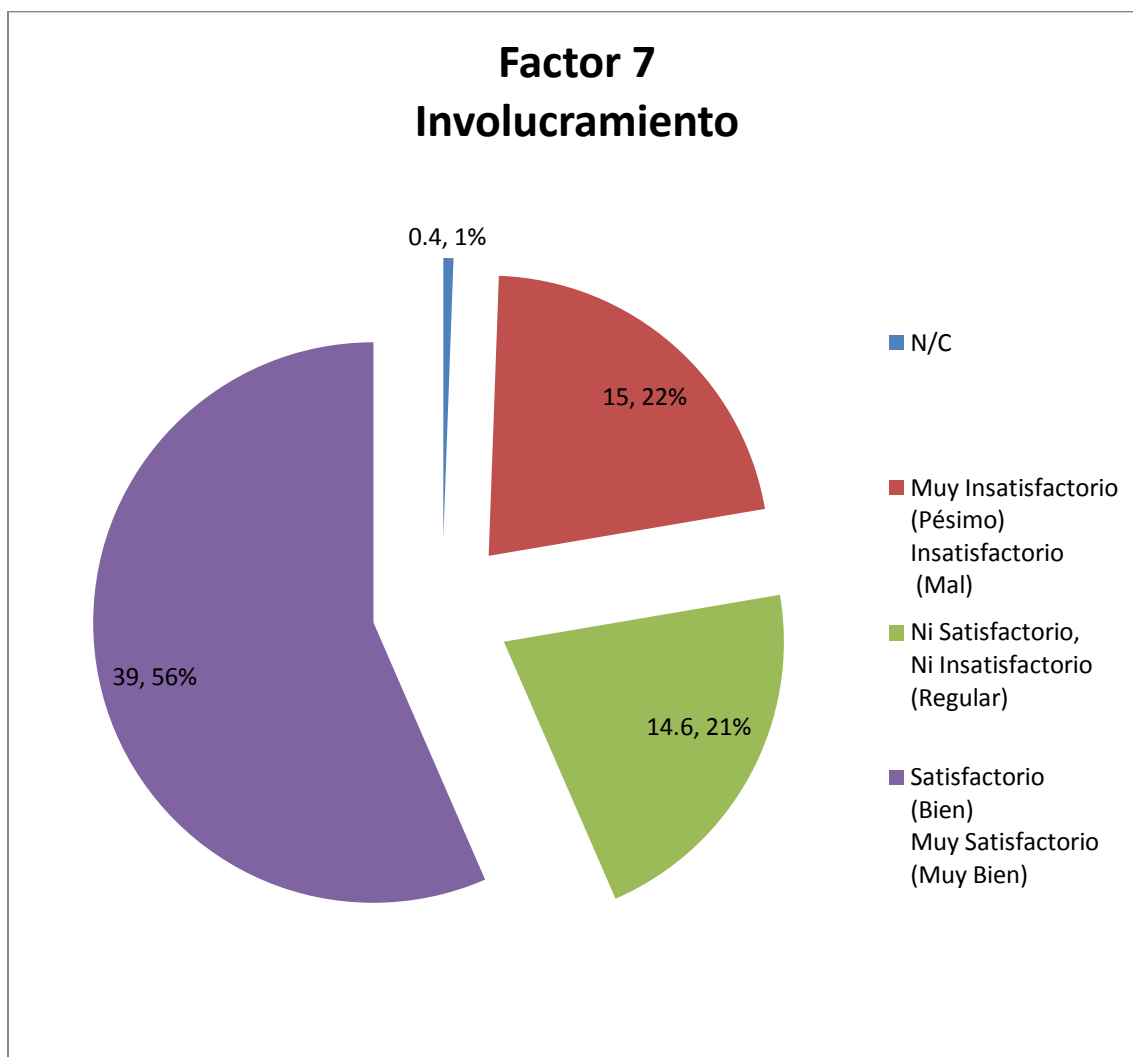


Figura 47

Para la pregunta 31, referente a “La oportunidad que tengo de participar en la fijación de metas y objetivos para mi grupo de trabajo es.....”, se observó que 51% (35 sujetos) de las tres áreas, consideraron que tienen una buena y muy buena oportunidad de fijación de metas en su trabajo, 23% (16 sujetos) dijo tener una oportunidad regular y 26% (18 sujetos), indicó tener una mala y pésima oportunidad en la fijación de metas y objetivos en el desempeño laboral (ver figura 48).

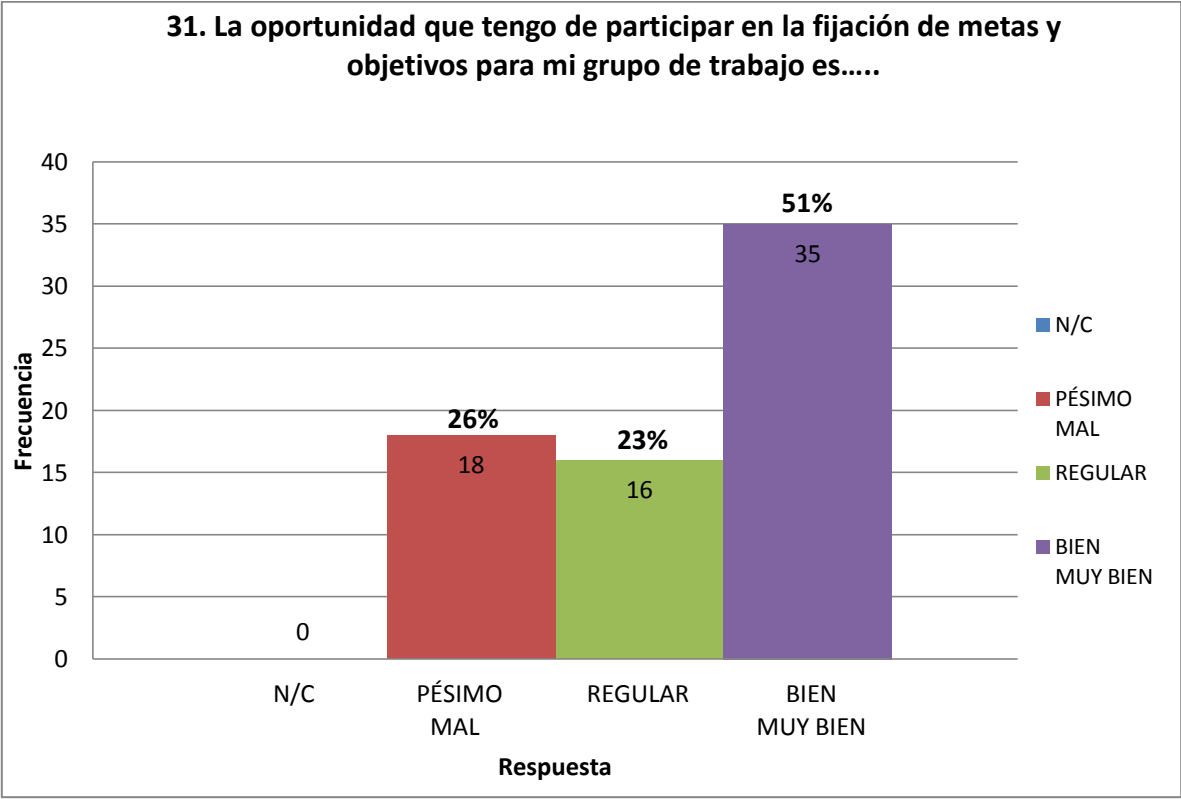


Figura 48

En la pregunta 32 referente a “El conocimiento que tengo sobre los problemas que se presentan en mi área es...”, se observó que el 67% (46 sujetos) de las tres áreas, consideraron tener conocimiento sobre los problemas que se presentan en el área bien y muy bien, 17% (12 sujetos) dijo tener un conocimiento regular y el 16% (11 sujetos) señaló que tienen un mal y pésimo conocimiento de los problemas en el área (ver figura 49).

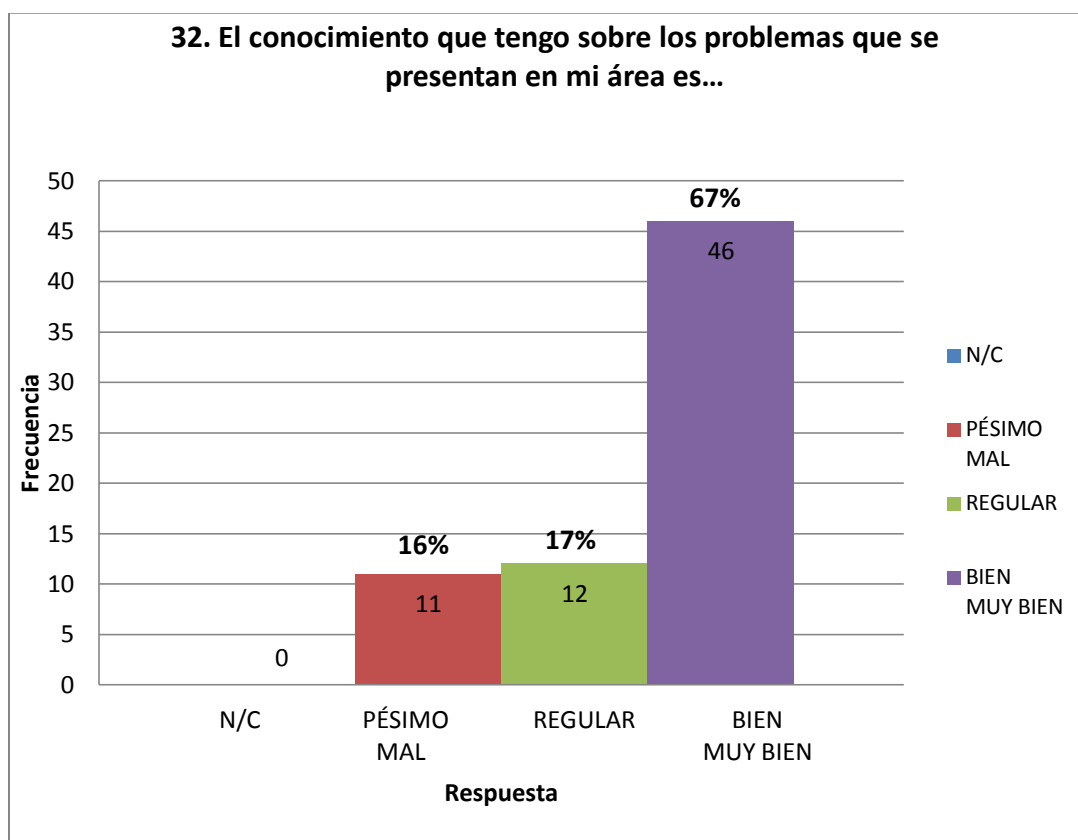


Figura 49

En la pregunta 33 referente “La oportunidad que tengo para trabajar con otros en la resolución de problemas relativos al trabajo es....”, se observó que el 59% (41 sujetos) de las tres áreas, consideran tener una buena y muy buena oportunidad para trabajar en la resolución de problemas en su trabajo, 22% (15 sujetos) dijo tener una regular participación y el 19% (13 sujetos) dijo que considera una mala y pésima oportunidad para trabajar en la resolución de problemas (ver figura 50).

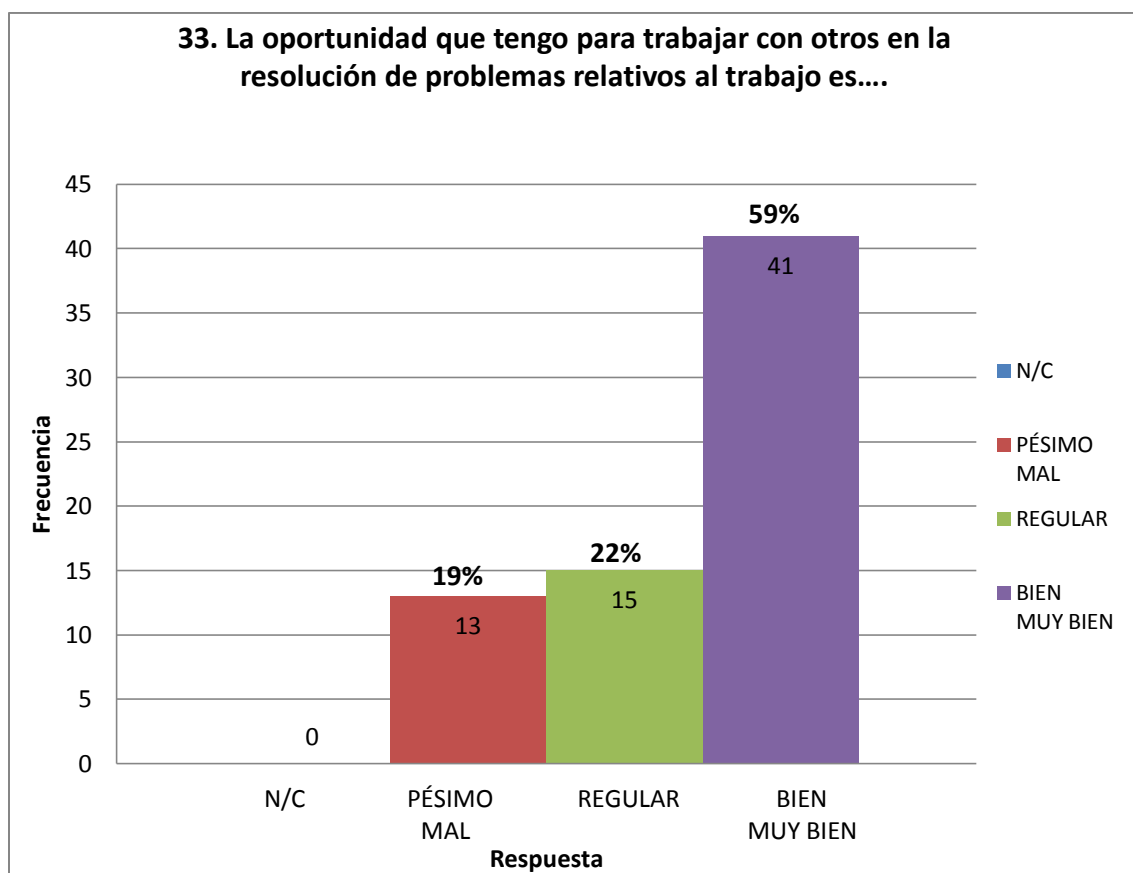


Figura 50

En la pregunta 34 referente a “¿Cómo sientes en tu Departamento la oportunidad de proponer nuevas ideas y llevarlas a cabo?”, se observó que el 55% (38 sujetos) de las tres áreas, consideraron tener una buena y muy buena oportunidad en su departamento para ser propositivo en su trabajo, el 19%, (13 sujetos) dijeron tener una oportunidad regular, 25% (17 sujetos) indicaron tener una mala y pésima oportunidad de proponer nuevas ideas en su trabajo y el 1% (1 persona) no contestó (ver figura 51).

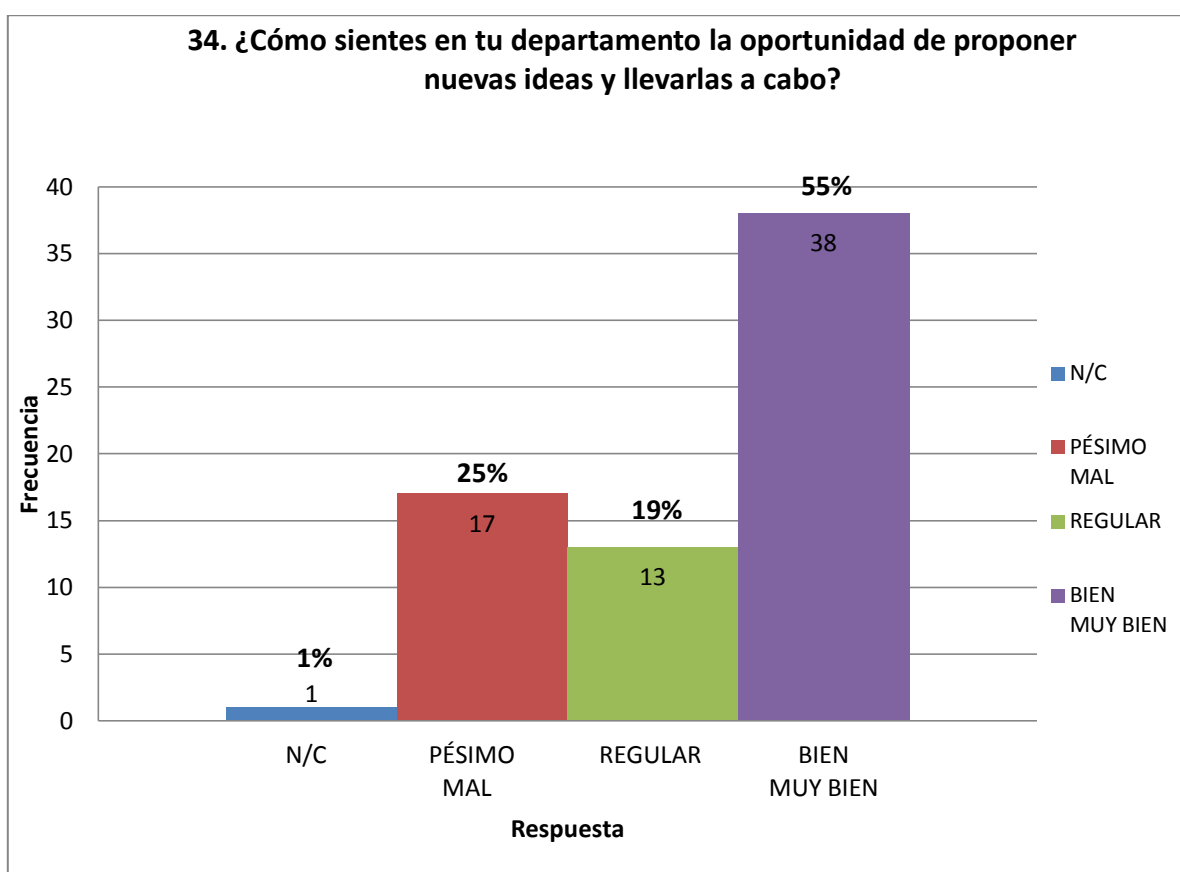


Figura 51

En la pregunta 35 referente a “La motivación a los trabajadores, para ser innovadores (desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas) es....”, se observó que el 48% (33 sujetos) de las tres áreas consideran que en su trabajo tienen una buena y muy buena motivación para ser innovadores, 25% (17 sujetos) consideraron tener una regular oportunidad para ser innovadores, el 26% (18 sujetos) dijeron tener una mala y pésima motivación en su trabajo para ser innovadores para desarrollar nuevas formas de realizar su trabajo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 52).

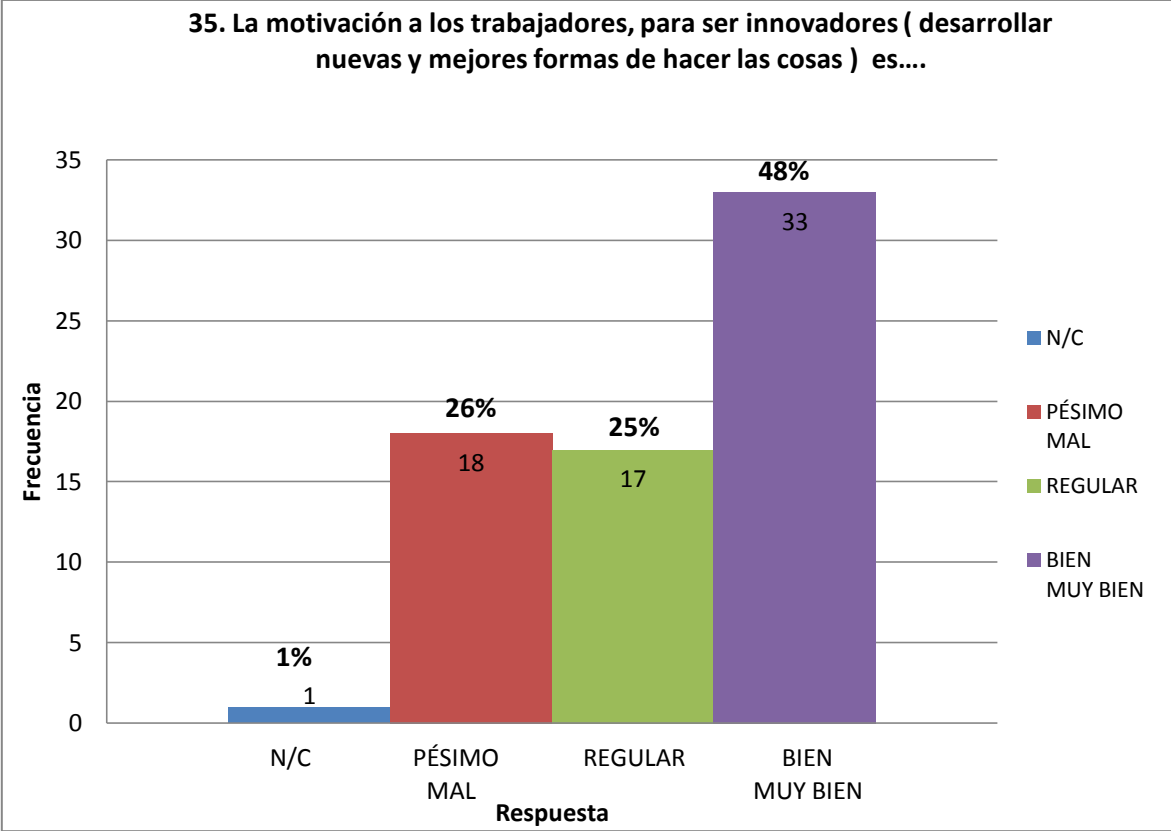


Figura 52

ANÁLISIS DEL FACTOR 8

El factor 8 evaluó la relación con compañeros, y se definió como las relaciones entre el personal, si existe unidad y cooperación entre ellos, a fin de lograr un trabajo en común.

Al analizar estos datos, se observó la siguiente distribución para las tres áreas: el 72% (49 sujetos) señaló tener una relación muy satisfactoria (muy buena), y relación satisfactoria (buena) con sus compañeros, el 17% (12 sujetos) dijo tener una relación regular, el 11% (8 sujetos) manifestó una relación insatisfactoria (mal), y muy insatisfactoria (pésimo) (ver figura 53).

Las preguntas que integraron este factor fueron de la 36 a la 40.

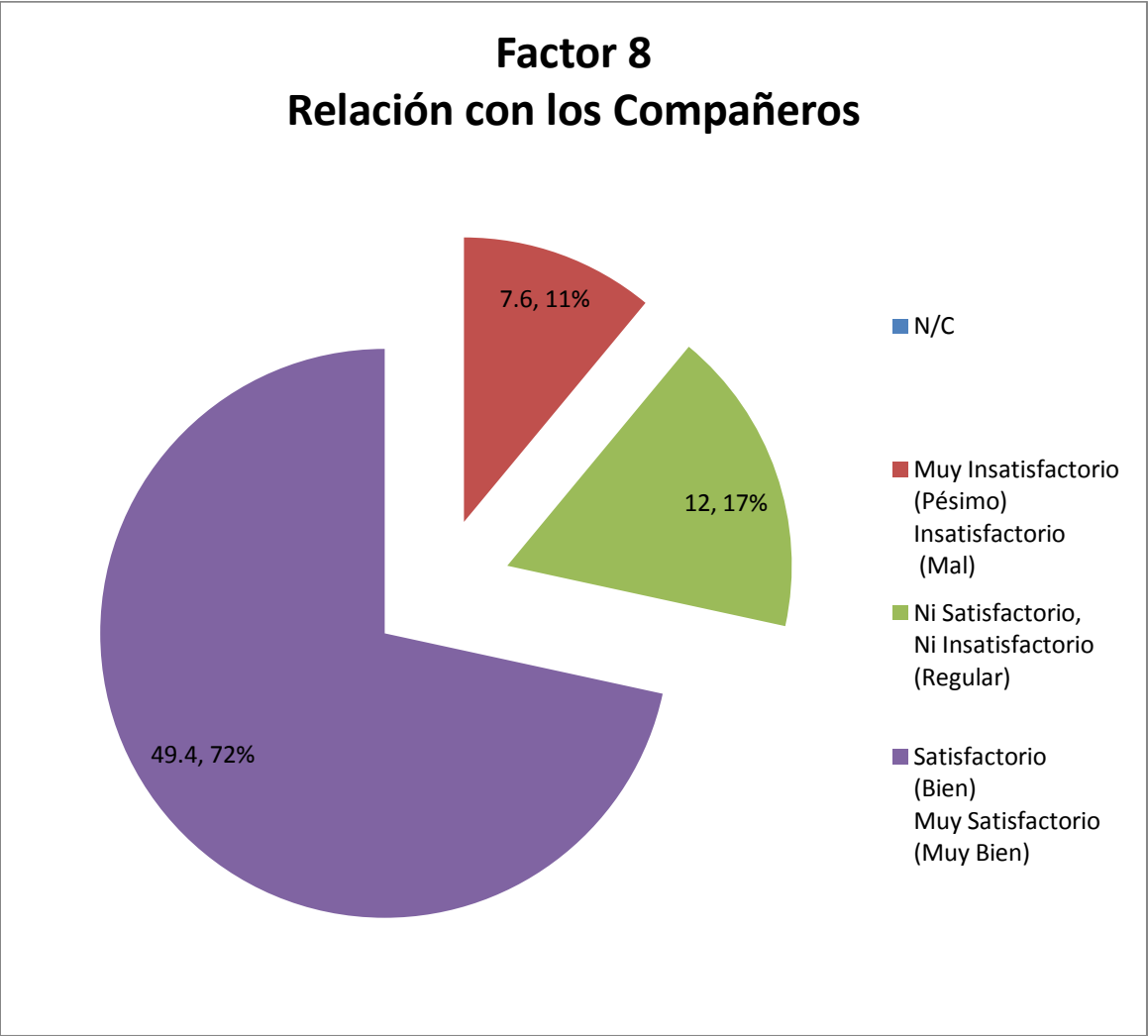


Figura 53

Al analizar las respuestas para la pregunta 36, se observó que 58% (41 sujetos) de las tres áreas considera que existe un espíritu de cooperación entre las personas en su trabajo bueno y muy bueno, 23% (16 sujetos) indicaron que existe una regular cooperación y 19% (13 sujetos) señalaron una mala y pésima relación (ver figura 54).

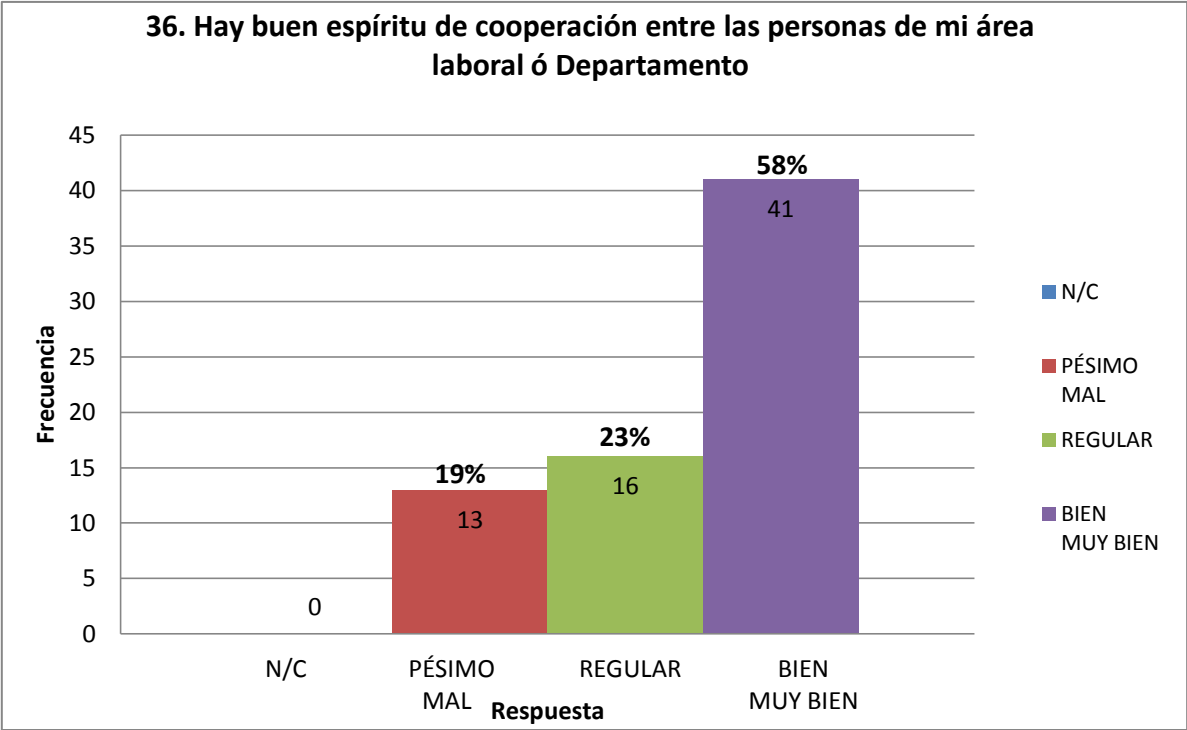


Figura 54

Es necesario agregar que con base en los resultados obtenidos, la Administración en estudio, solicitó que las preguntas del factor 8, se reportaran por cada área, donde se existieran tendencias más definidas es el caso de la pregunta 36, y de esta manera poder identificar posibles fuentes de conflicto con fines de proponer mejoras en el ambiente laboral. Así se obtuvieron los siguientes resultados.

Se encontró que en el área 1, existe mayor división entre las respuestas que en las otras dos áreas.

Cabe señalar que en la pregunta 36, ningún sujeto de esta área considera que existe un muy buen espíritu de cooperación. El 29% (10 sujetos) de los integrantes del área 1 considera que existe un buen espíritu de cooperación en el grupo, 38% (13 sujetos) o considera regular y el 33% (11 sujetos) dijo que es mala y pésima.

En el área 2 el 91% (21 sujetos) considera que existe una buena y muy buena cooperación entre las personas del área, 4.5% (1 sujeto) regular y otro 4.5% (1 sujeto) dijeron que es mala y pésima.

Para el área 3, se observó que el 84% (11 sujetos) la considera buena y muy buena y el 16% regular (2 sujetos) y ninguna persona consideró que fuera mala o pésima (ver figura 55).

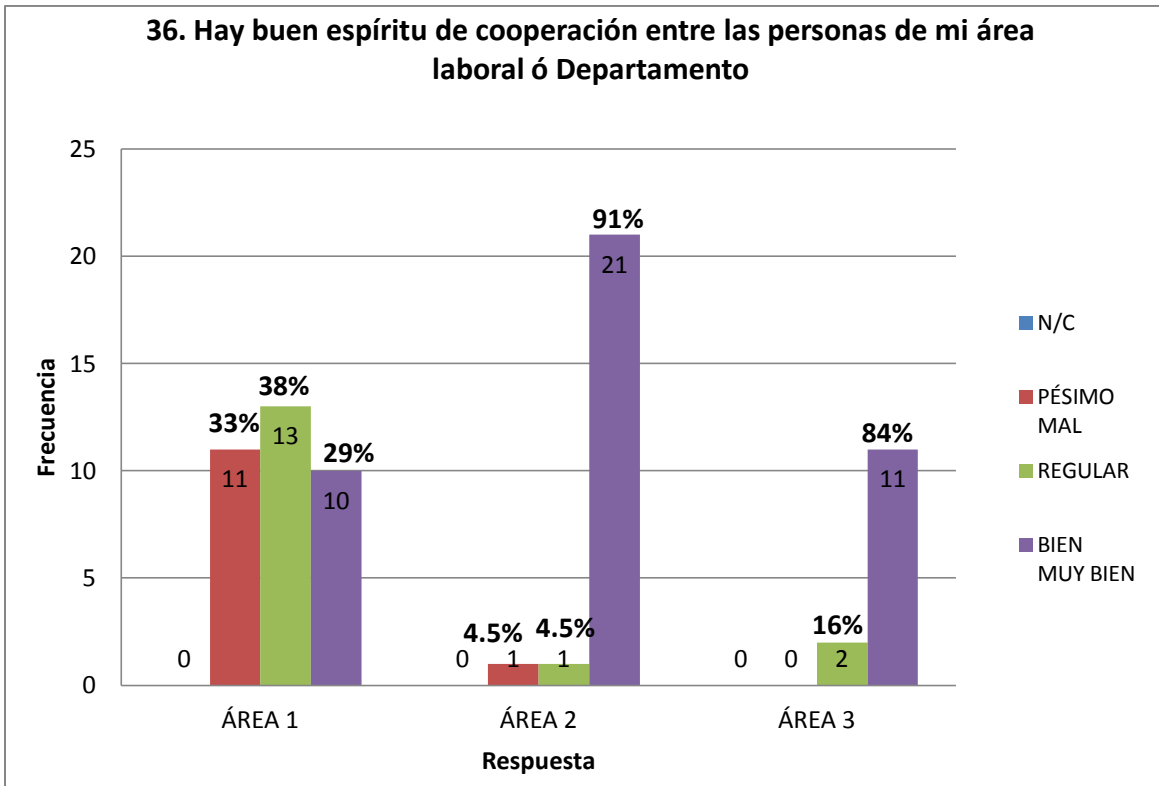


Figura 55

En lo que respecta a la pregunta 37 “ En general, en mi área de trabajo ó Departamento se trabaja a gusto...”, se observó que el 71% (49 sujetos) de las tres áreas, consideró que trabaja bien y muy bien en su equipo de trabajo, el 9% (6 sujetos) dijeron que regular, y el 20% (14 sujetos) dijeron que mal y pésimo (ver figura 56).

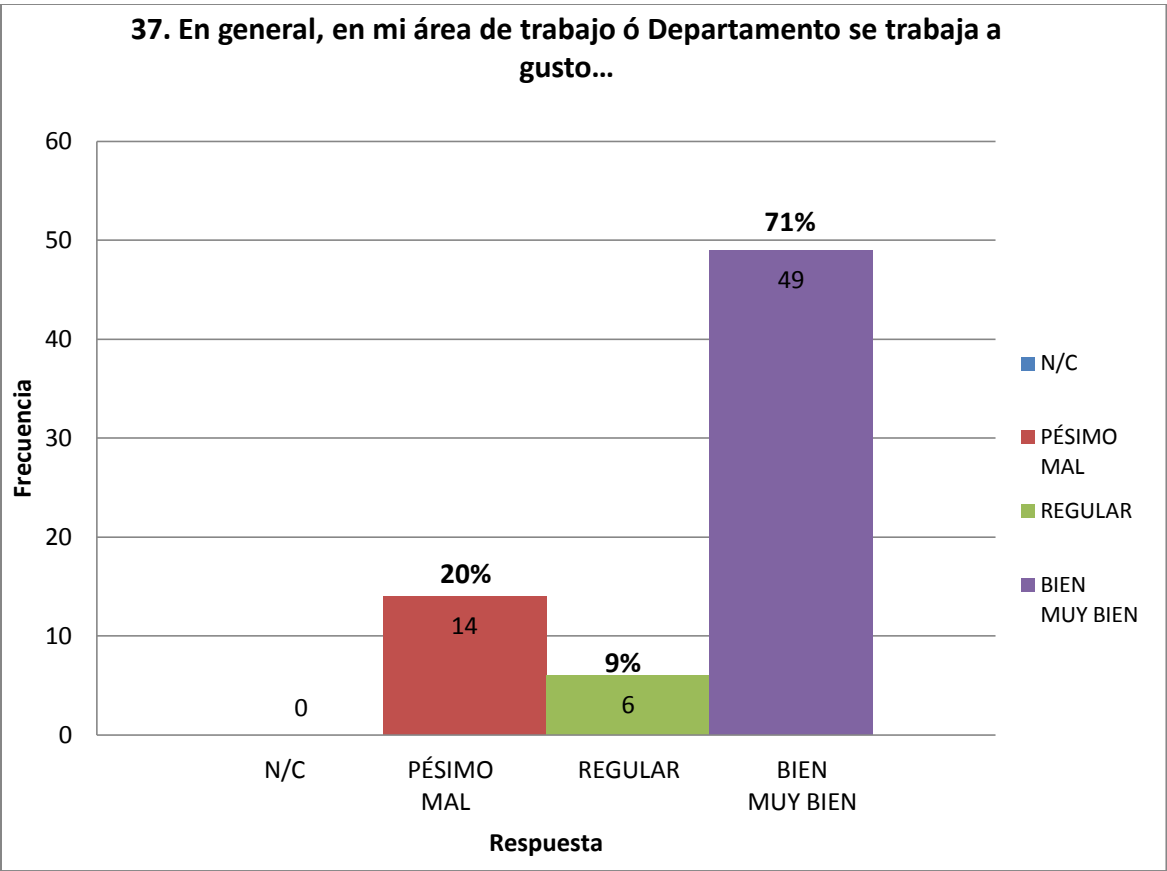


Figura 56

Al analizar la pregunta 38. “Mi relación con mis compañeros de trabajo es...“, se observó una relación directamente proporcional en las tres áreas, así se observó que el 88% (61 sujetos) de las tres áreas consideran tener una buena y muy buena relación con los integrantes de su grupo, el 9% (6 sujetos) regular y solo el 3% (2 sujetos) del área consideraron tener una mala y muy mala relación (ver figura 57).

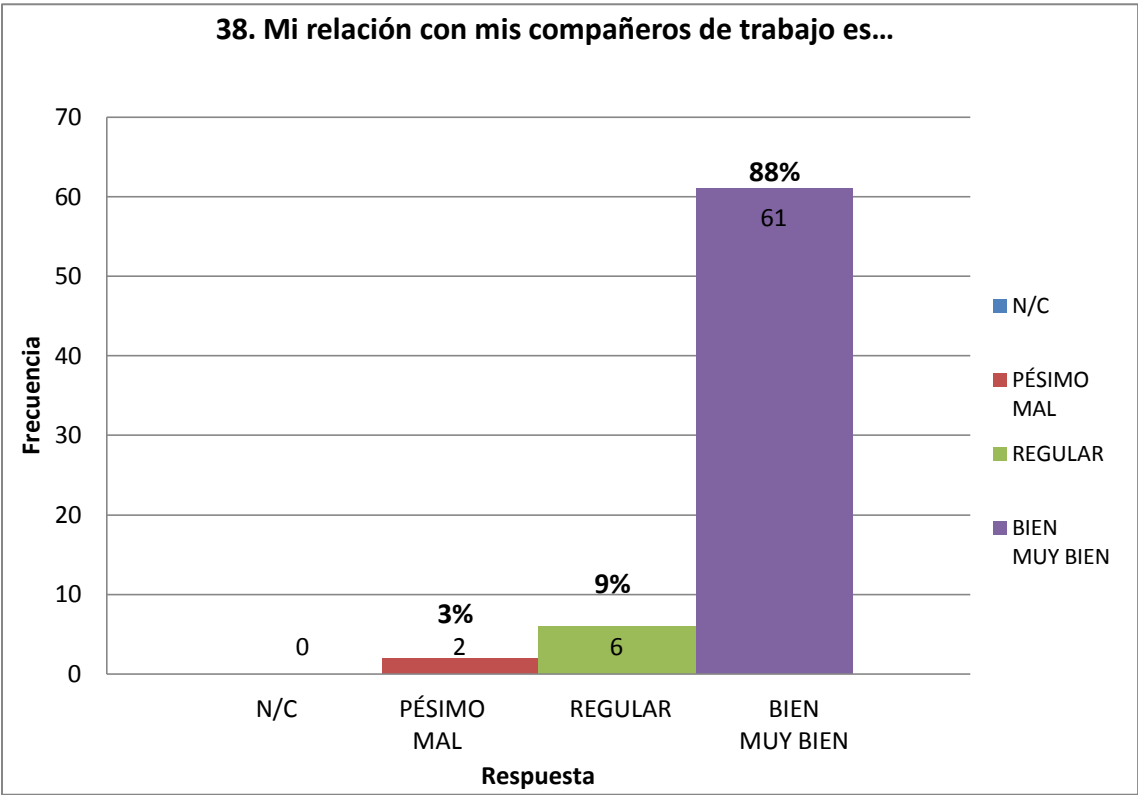


Figura 57

Esta tendencia se corrobora con la pregunta 39, referente a “ La relación con los compañeros de otras áreas es...” de esta manera, se observó que el 62% (43 sujetos) de las tres áreas, consideraron tener opinión buena y muy buena respecto a la relación que mantienen con compañeros de otras áreas, el 30% (21 sujetos) la consideraron regular y 8% (5 sujetos) dijo que mal y pésima (ver figura 58).

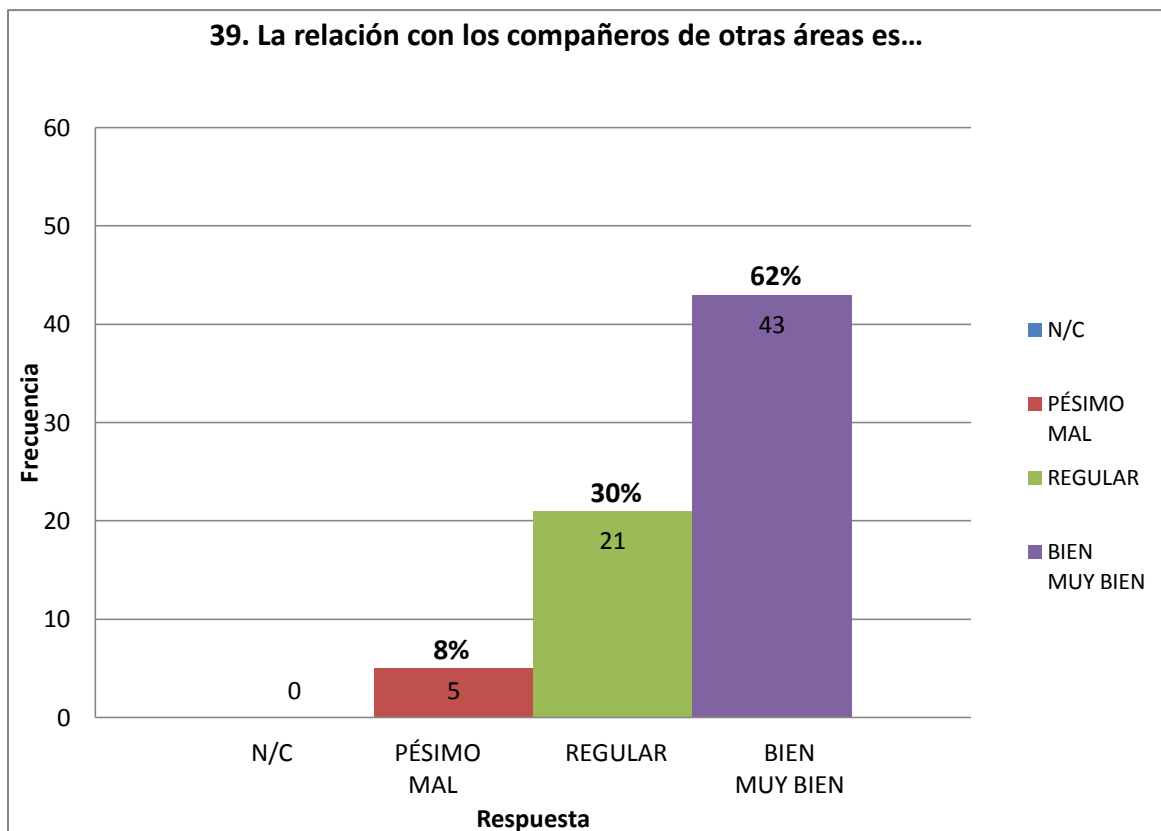


Figura 58

Al analizar la pregunta 40, “La pasión que mis compañeros de trabajo demuestran por el servicio al cliente interno es..”. El 77% (53 sujetos) de las tres áreas consideraron que el servicio al cliente interno es buena y muy buena, 16% (11 sujetos) consideraron regular y 7% (5 sujetos) dijeron tener una mala y pésima opinión al respecto (ver figura 59).

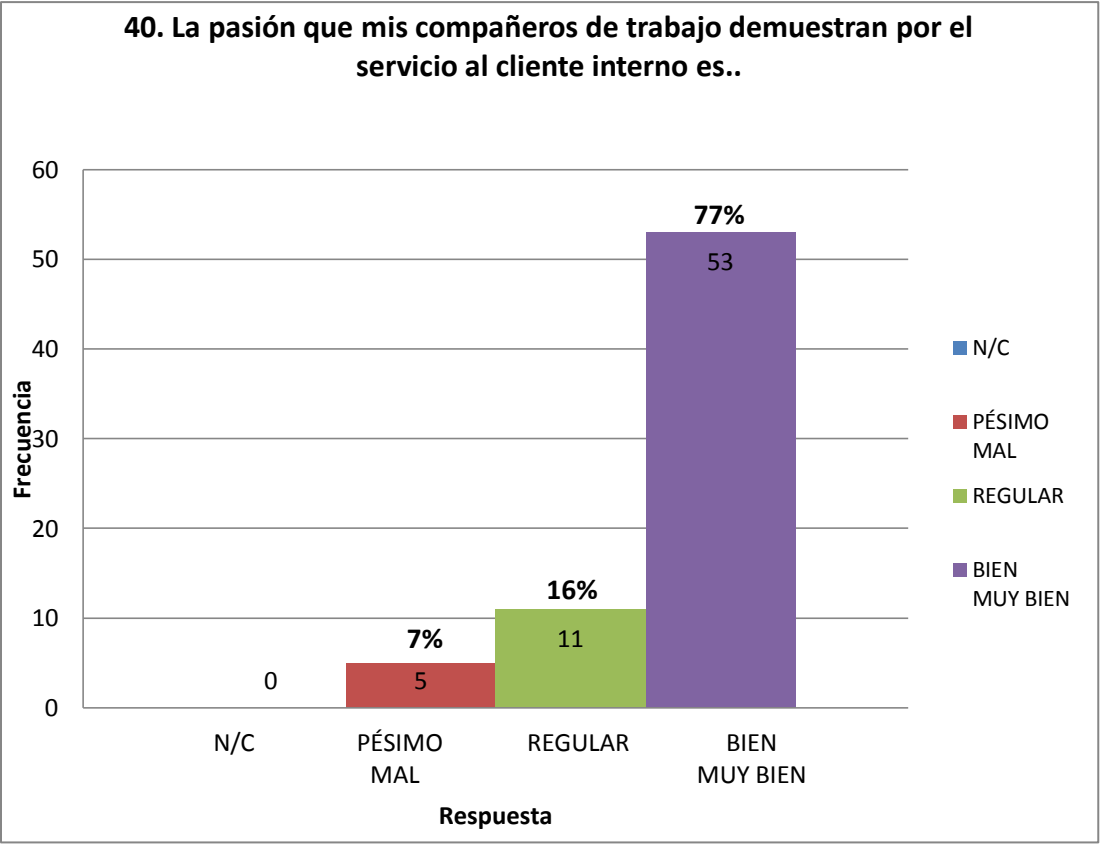


Figura 59

ANÁLISIS DEL FACTOR 9

El factor 9 hizo referencia a la actitud laboral del Jefe (Preguntas de la 41 a la 45). Se definió como el nivel de actitud laboral positiva o negativa que el personal percibe de su jefe inmediato, lo que puede estar interfiriendo en su desempeño laboral. Se encontró que el 68% (47 sujetos) de los empleados consideran que el jefe inmediato tiene siempre y casi siempre una buena actitud, el 30% (21 sujetos) considera que pocas veces, y nunca y el 2% (1 sujeto) no contestó (ver figura 60).

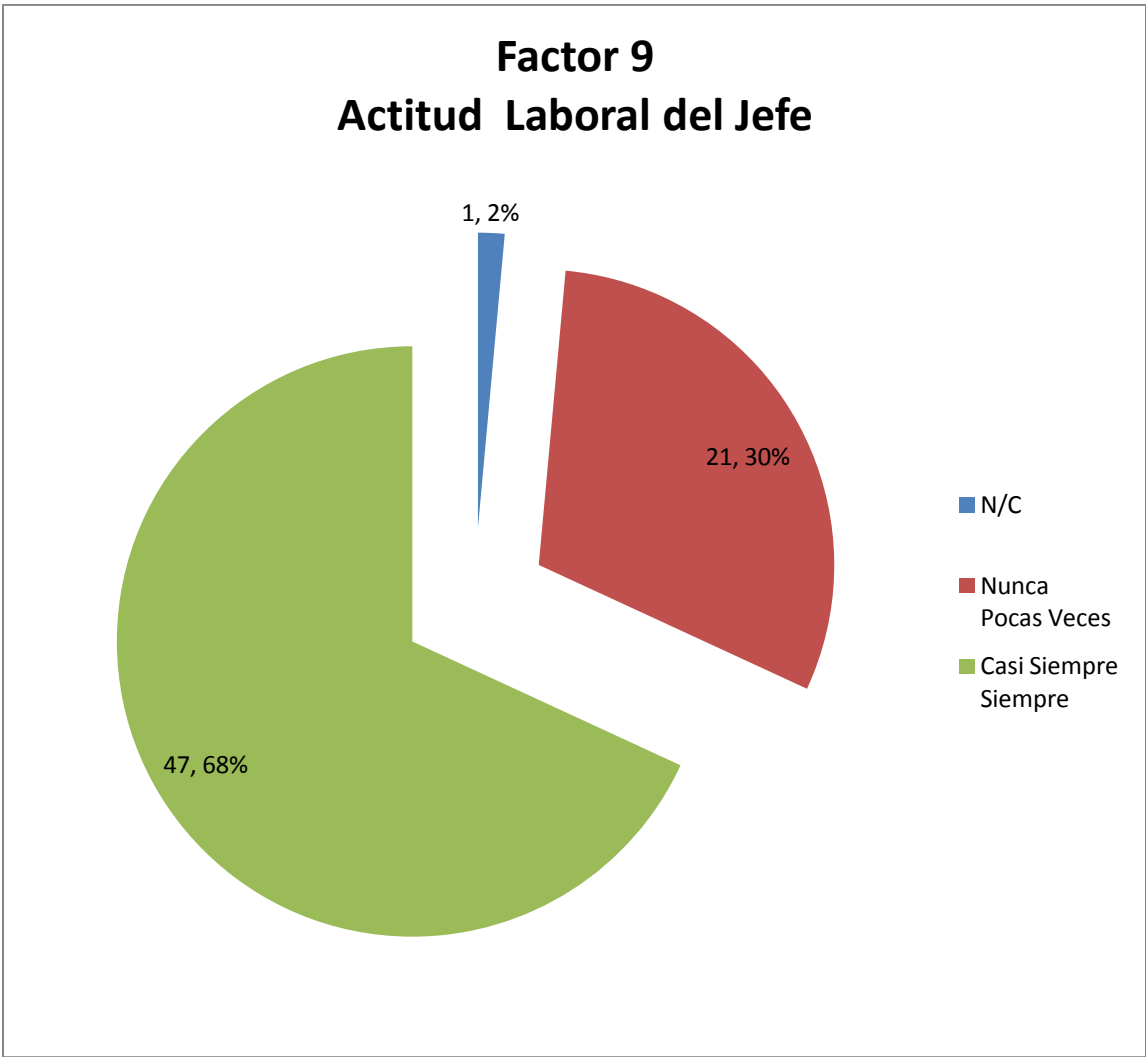


Figura 60

Para la pregunta 41 “Mi jefe inmediato me llama la atención con tacto y justicia”. Se observó que el 70% (48 personas) de las tres áreas contestaron que siempre y casi siempre su jefe les llama la atención con tacto y justicia, 29% (20 individuos) dijeron que pocas veces y nunca, y el 1% (1 participante) no contestó (ver figura 61).

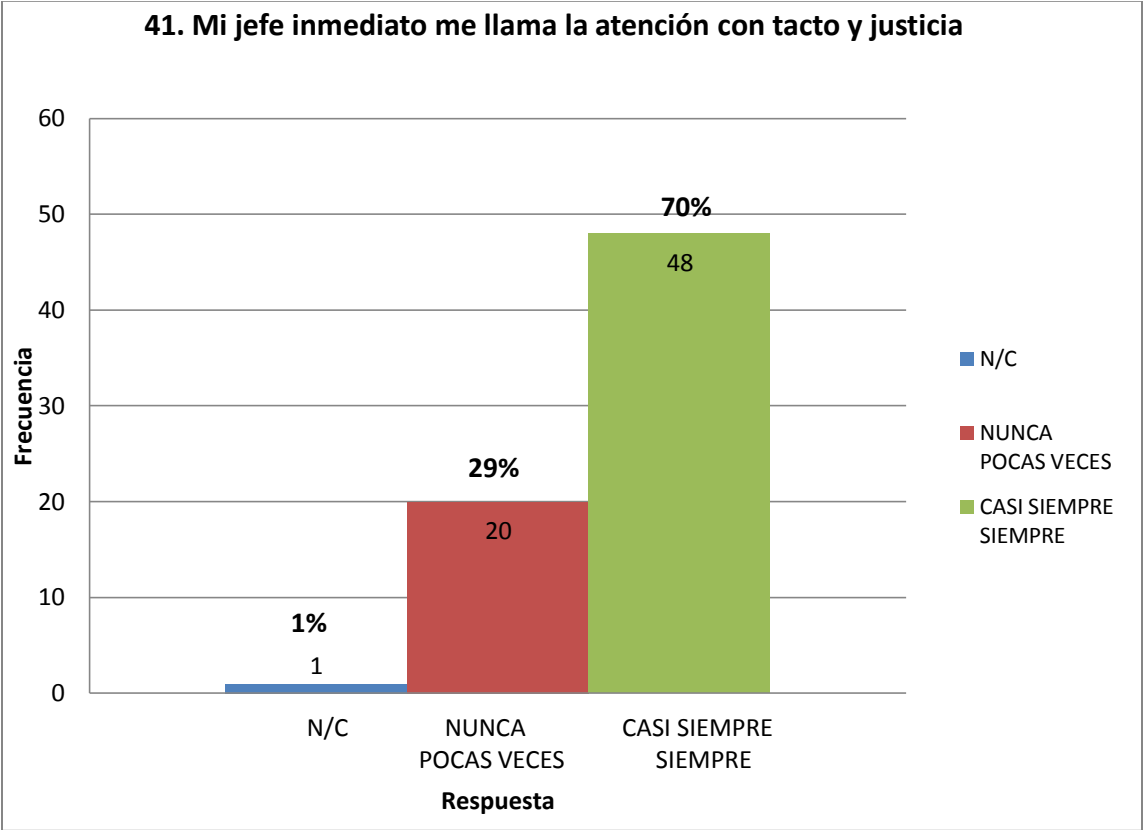


Figura 61

En lo referente a la pregunta 42 “Mi jefe me escucha cuando le consulto o expongo un problema”, se presentó que 83% (58 sujetos) en las tres áreas, respondieron que siempre o casi siempre son escuchados por su jefe cuando se expone algún problema, el 17% (11 sujetos), contestaron que pocas veces y nunca (ver figura 62).

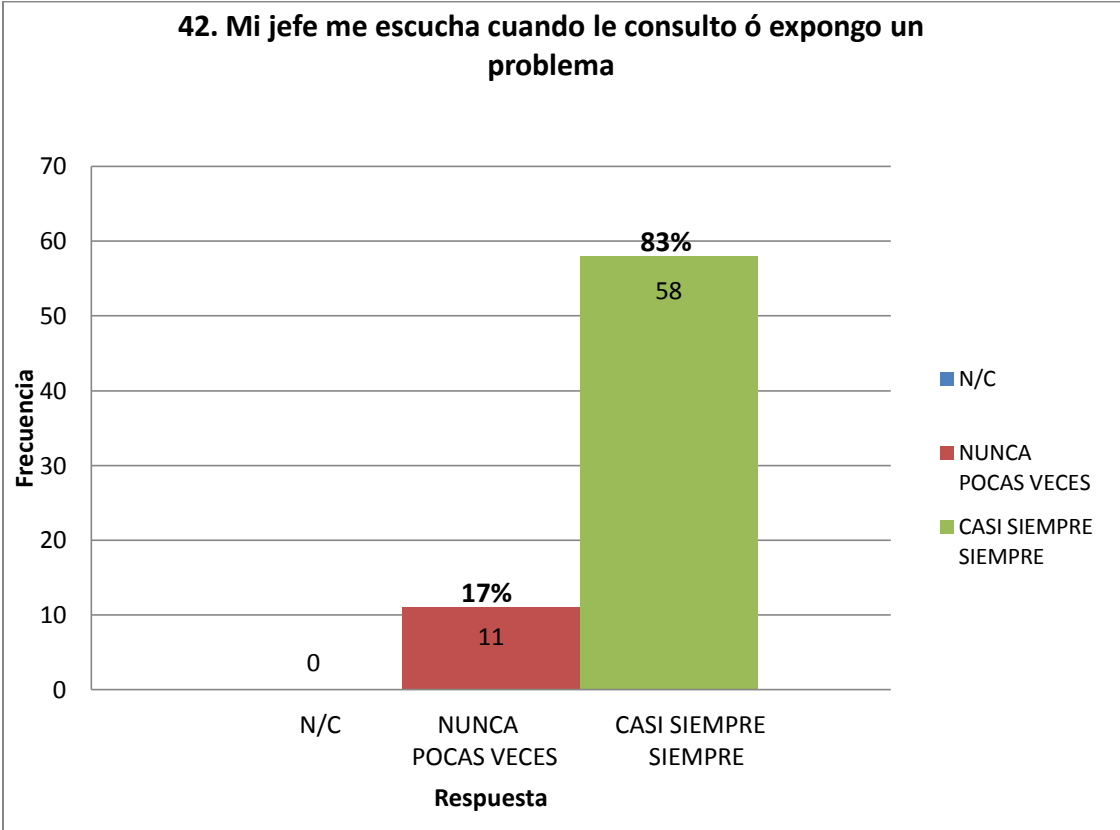


Figura 62

En la pregunta 43, “Mi jefe me hace sentir que soy muy necesario para esta Institución”, 62% (42 sujetos) de las tres áreas, consideraron que siempre y casi siempre su jefe los hace sentir parte de la Institución. 37% (26 sujetos) contestaron pocas veces o nunca y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 63).

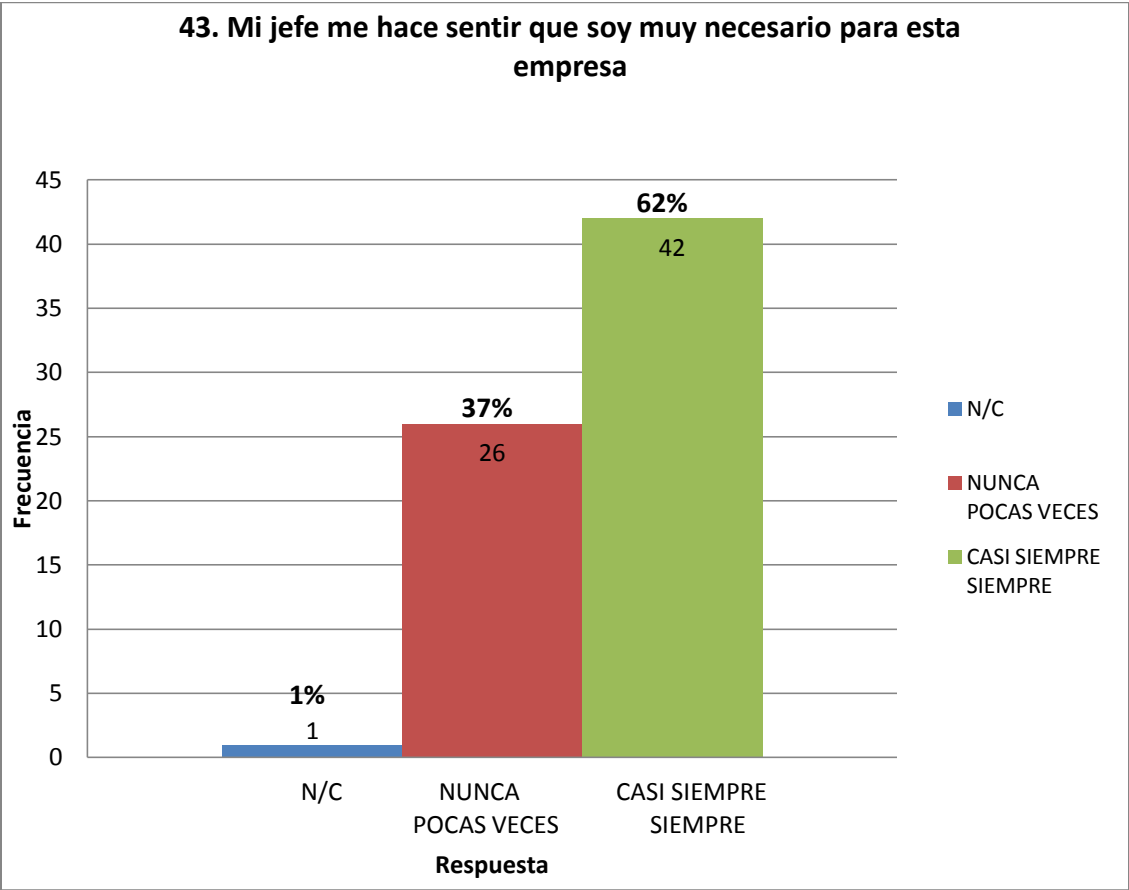


Figura 63

Es necesario agregar que con base a los resultados obtenidos, la Administración en estudio, sugirió que en el factor 9 las preguntas 43, 44 y 45 se analizaran por cada área y de esta manera poder identificar posibles fuentes de conflicto con el fin de proponer mejoras en el ambiente laboral. Así se obtuvieron los siguientes resultados.

Al realizar un análisis por área, se identificó que en el área 1 el 53% (18 sujetos) consideró que pocas veces o nunca su jefe los hace sentir necesarios para la Institución el 44% (15 sujetos) dijo consideran que su jefe los hace sentir necesarios y el 3% (1 sujeto), no contestó.

En el área 2 se observó que el 66% (16 sujetos) dijo que su jefe los hace sentir parte del grupo siempre y casi siempre y el 34% (6 sujetos) dijeron que nunca o pocas veces.

En área 3 el 87% (11 sujetos) indicó que su jefe los hace sentir parte del grupo siempre y casi siempre y solo el 13% (2 sujetos) dijo que nunca (ver figura 64).

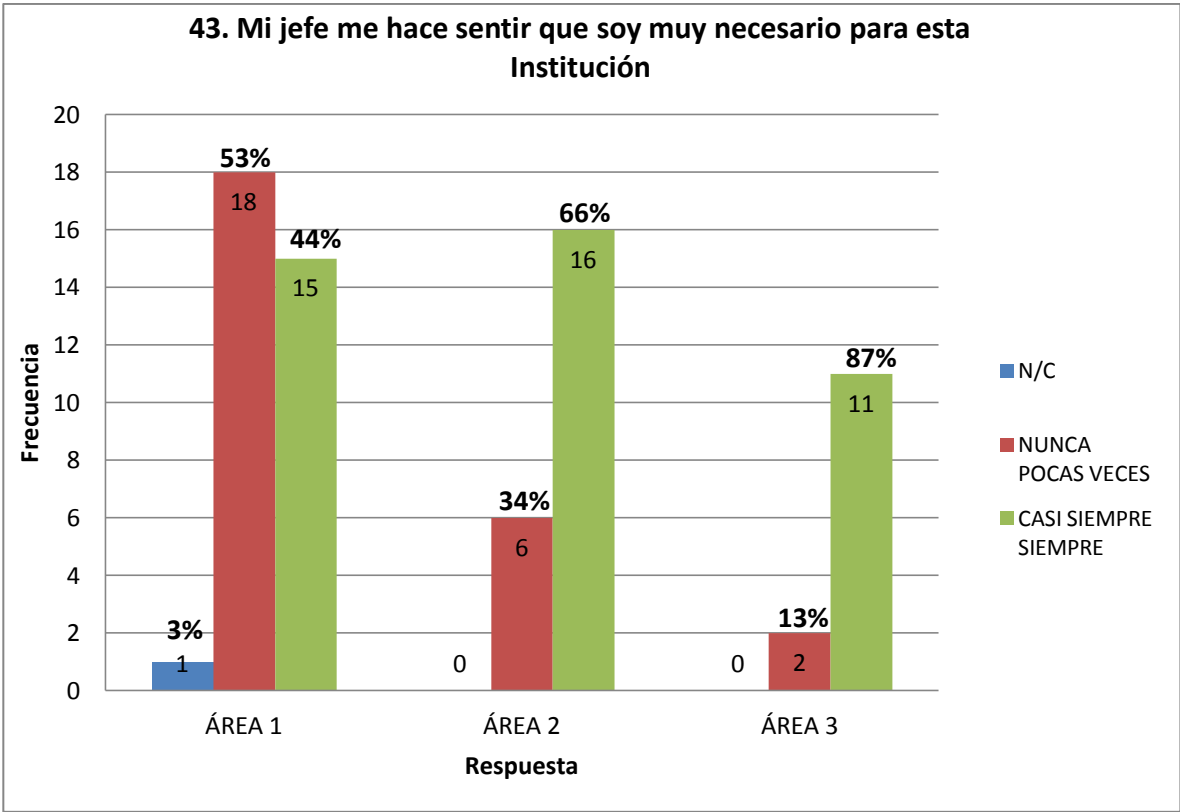


Figura 64

En lo referente a la pregunta 44, “Mi jefe me felicita por el resultado final de mi trabajo?”, se presentó que el 54% (37 sujetos) indicaron que siempre y casi siempre, su jefe los felicita por los resultados obtenidos y 46% (32 sujetos) dijo que pocas veces o nunca son felicitados por el resultado final de su trabajo (ver figura 65).

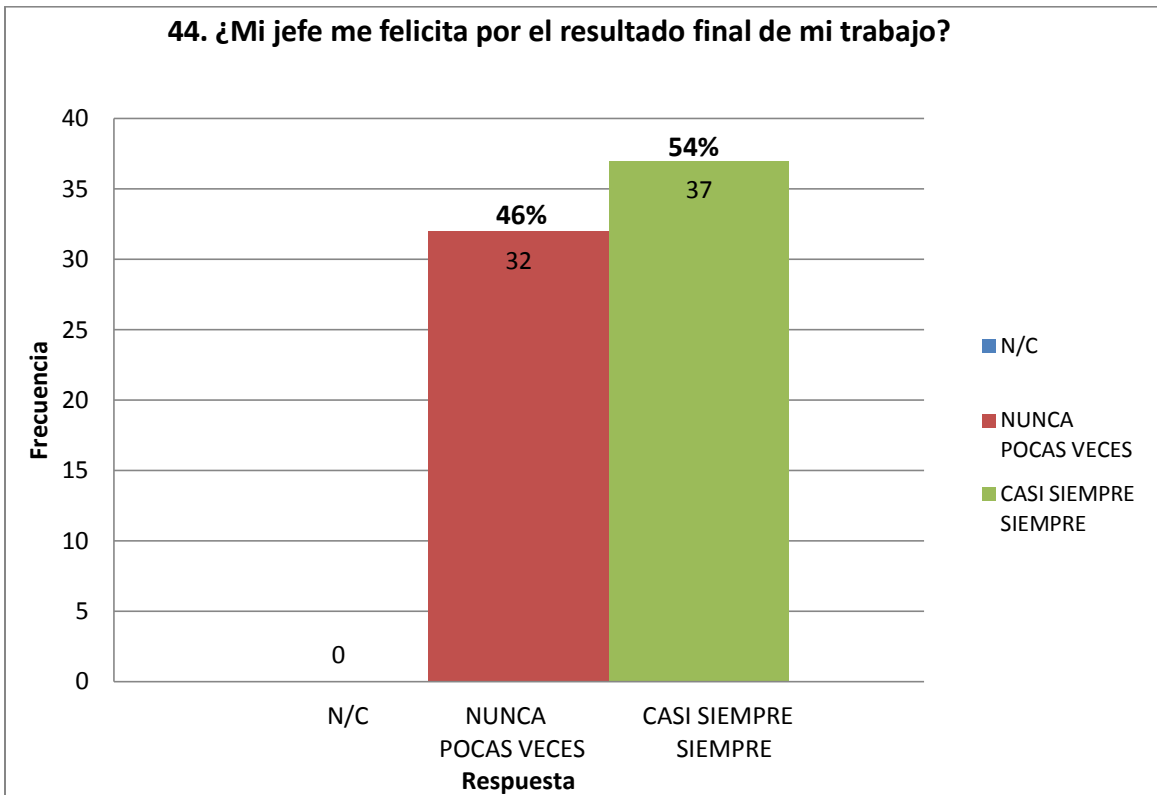


Figura 65

Al analizar las respuestas de esta pregunta por áreas, se observó que en el área 1, el 59% (20 personas) respondió que pocas veces o nunca son felicitados por su jefe por los resultados en su trabajo y el 41% (13 sujetos) dijo que siempre y casi siempre son felicitados por su desempeño.

Los integrantes del área 2 consideraron en 68 % (15 sujetos) respondió que su jefe siempre y casi siempre les reconoce su trabajo y el 32 % (7 sujetos) dijo que nunca o casi nunca son reconocidos en su desempeño.

Para el área 3 se observó que el 67% (9 personas), consideró que siempre y casi siempre son reconocidos por su jefe y el 33% (4 individuos) percibió no ser reconocido (ver figura 66).

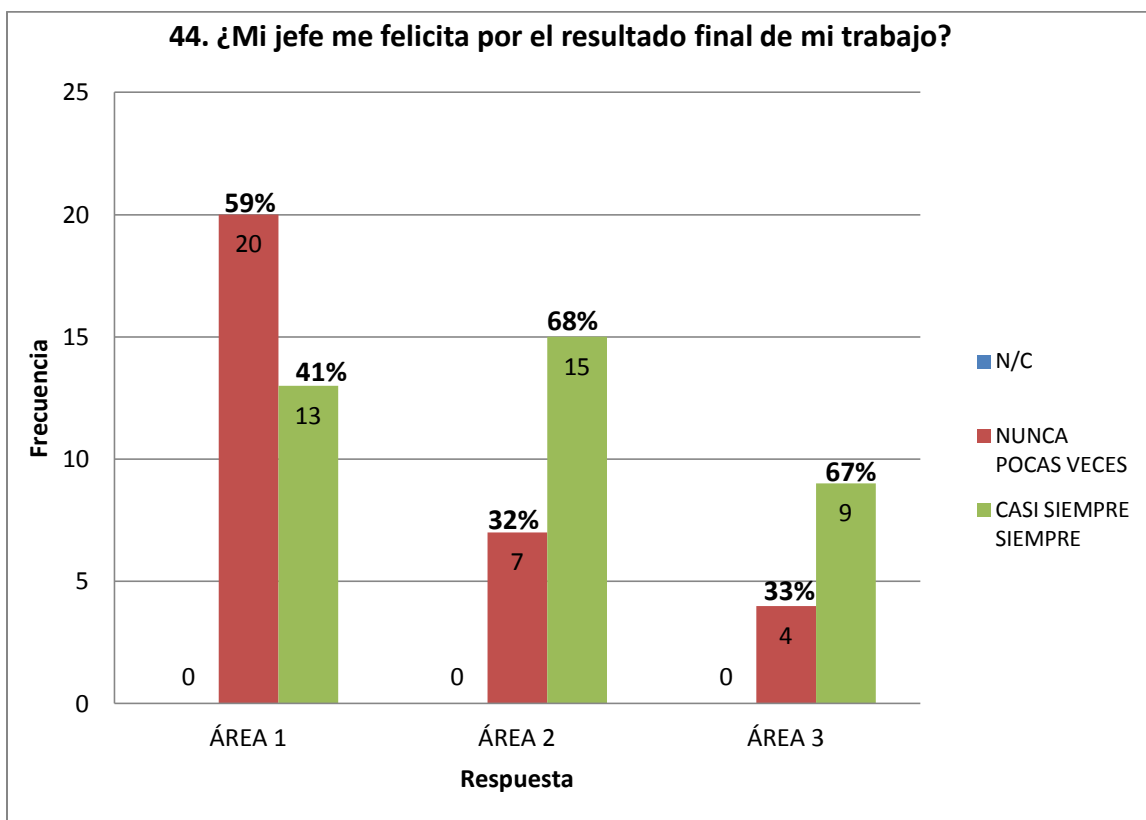


Figura 66

En lo que respecta a la pregunta 45 “Mi jefe siempre muestra una buena actitud laboral”, se presentó que el 72% (50 sujetos) en las tres áreas, contestó que su jefe siempre y casi siempre muestra una buena actitud en el trabajo, el 23% (16 sujetos) respondió que nunca y pocas veces el jefe muestra una buena actitud en el trabajo y el 5% (3 sujetos) no contestó (ver figura 67).

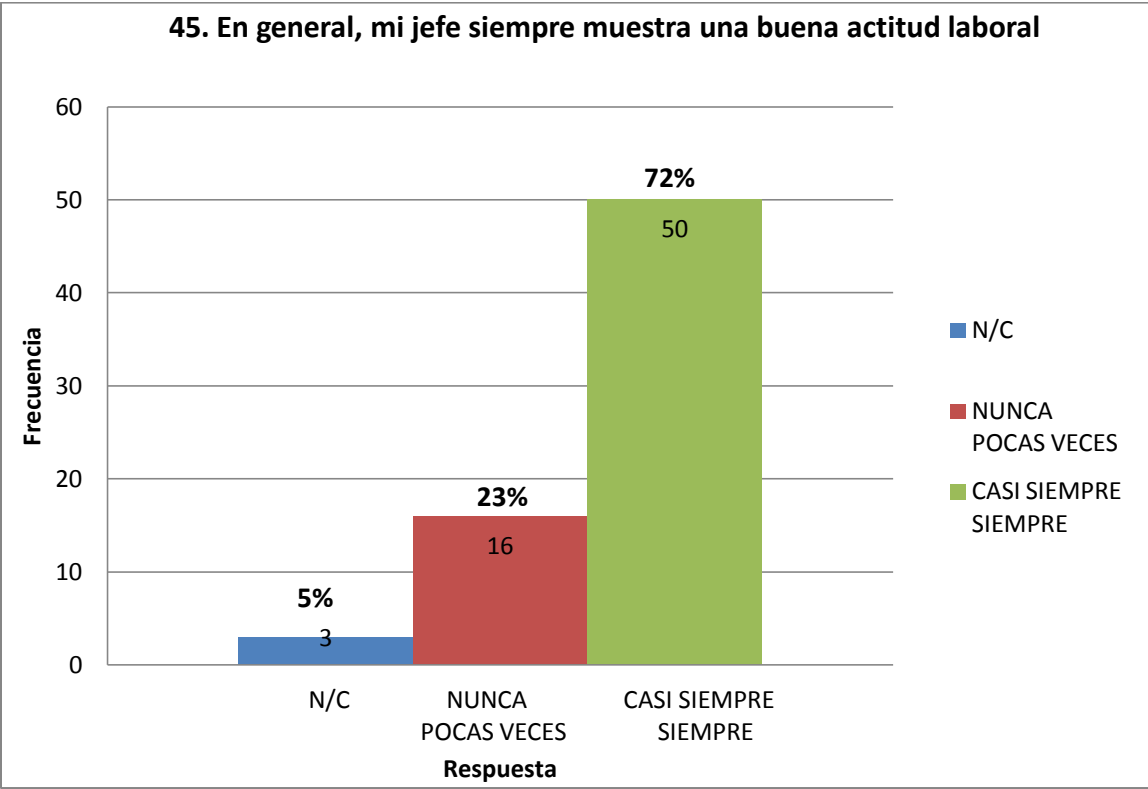


Figura 67

Al analizar las respuestas por áreas en la pregunta 45, se presentó en el área 1 que el 52% (18 sujetos) percibió una buena actitud del jefe siempre y casi siempre, 41% (14 sujetos) pocas veces y nunca y 7% (2 sujetos) no contestaron.

Para el área 2 se percibió que el 92% (20 sujetos) consideró una buena actitud del jefe siempre y casi siempre, el 4% (1 sujeto) dijo que pocas veces y nunca, el 4% (1 sujeto) no contestó.

En el área 3 se observó que el 92%, (12 sujetos) dijo que su jefe tiene una buena actitud siempre y casi siempre, el 8% (1 sujeto), consideró que su jefe tiene una no adecuada actitud en el trabajo, pocas veces y nunca (ver figura 68).

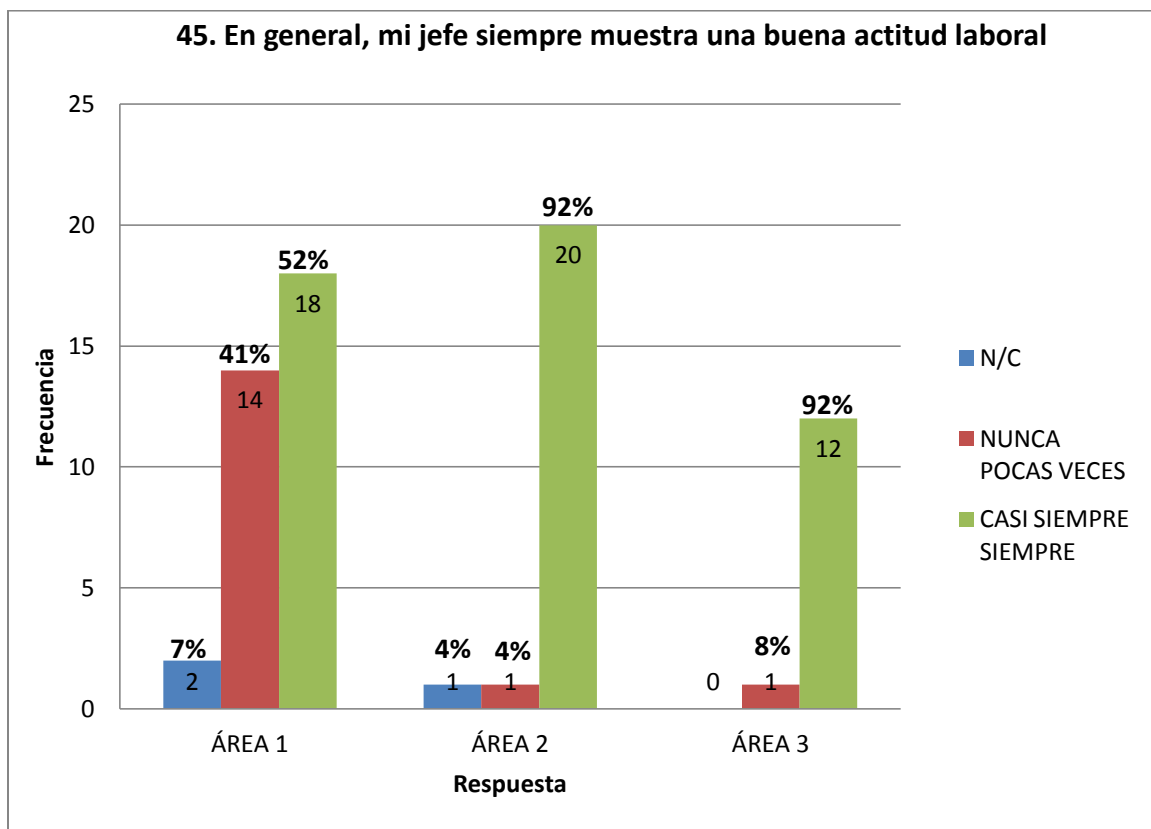


Figura 68

ANÁLISIS DEL FACTOR 10

En lo referente al factor 10 de liderazgo, se conceptualizó como el estilo conductual que asume el jefe inmediato con sus subordinados, formando equipos laborales de alto impacto, al transmitir los conocimientos sin reserva y aceptando sugerencias, a fin de crear un ambiente de bienestar grupal y alto desempeño. Se observó que el 63% (43 sujetos) de las tres áreas el respondieron que siempre y casi siempre su jefe es un líder, el 33% (22 sujetos) dijeron que pocas veces y nunca y el 4% (3 sujetos) no contestaron (ver figura 69).

Este factor estuvo integrado por las preguntas 46 a la 53.

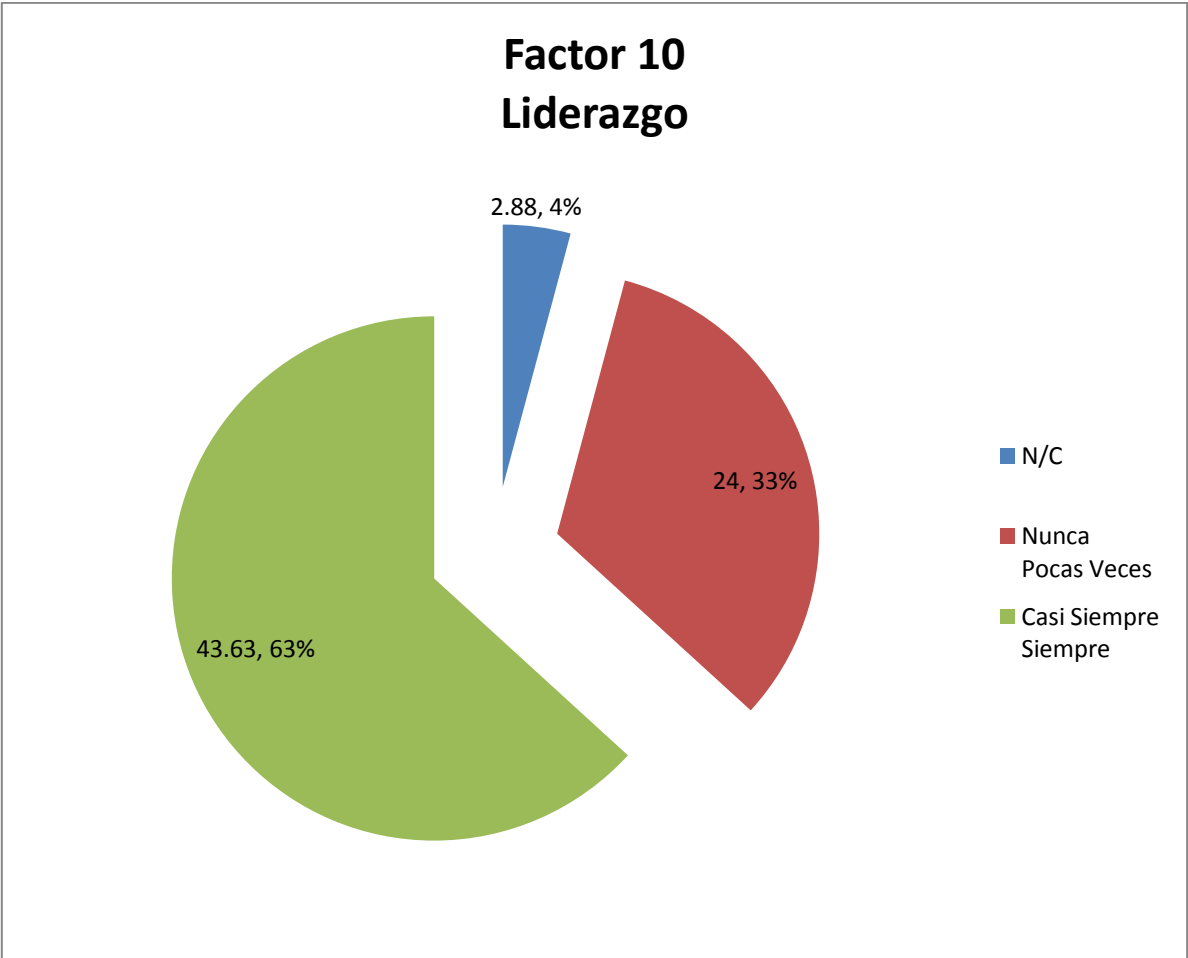


Figura 69

En la revisión de la pregunta 46 “Cuando ingresaste a esta Institución, ¿tu jefe te explicó cómo realizar tu trabajo?”, el 75% (52 sujetos) de las tres áreas contestaron siempre y casi siempre mi jefe me explicó cómo realizar el trabajo al ingresar a la Institución y 25% (17 sujetos) contestaron que pocas veces o nunca le explicó cómo realizar el trabajo (ver figura 70).

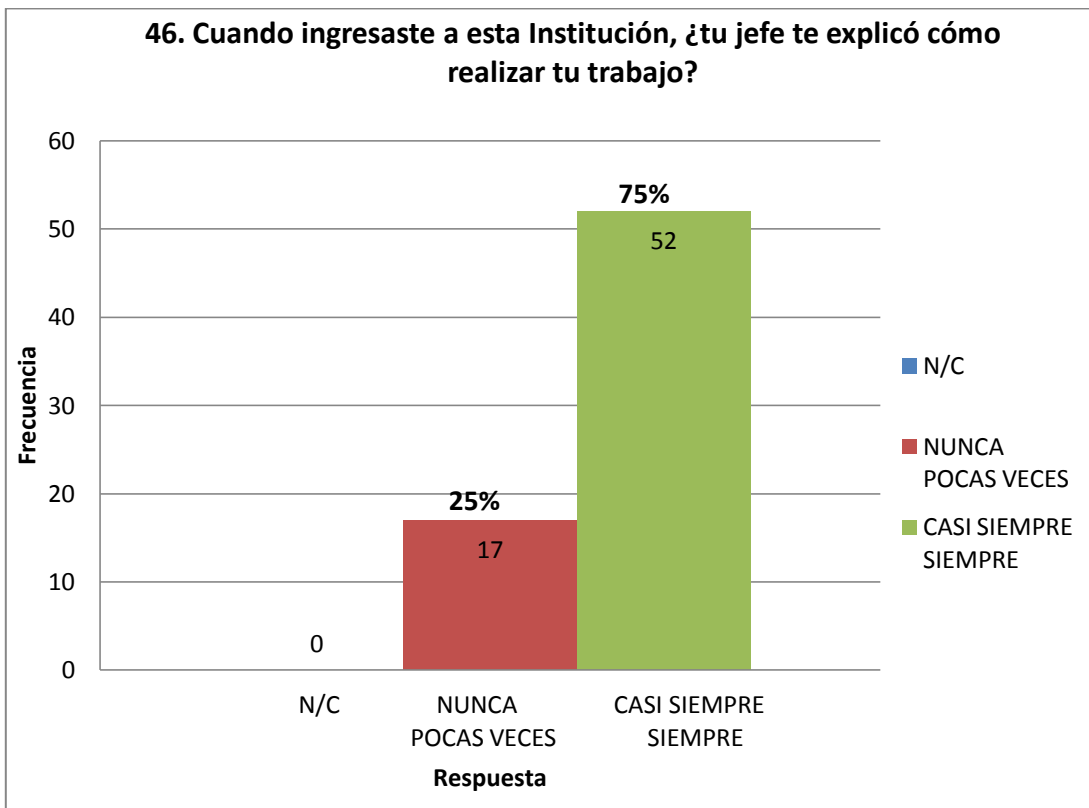


Figura 70

En la pregunta 47 referente a “En mi área laboral, mi jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo”, se percibió que el 67% (46 sujetos) opinó que su jefe distribuye las cargas de trabajo adecuadamente, casi siempre y siempre y 33% (23 sujetos) considera que pocas veces y nunca (ver figura 71).

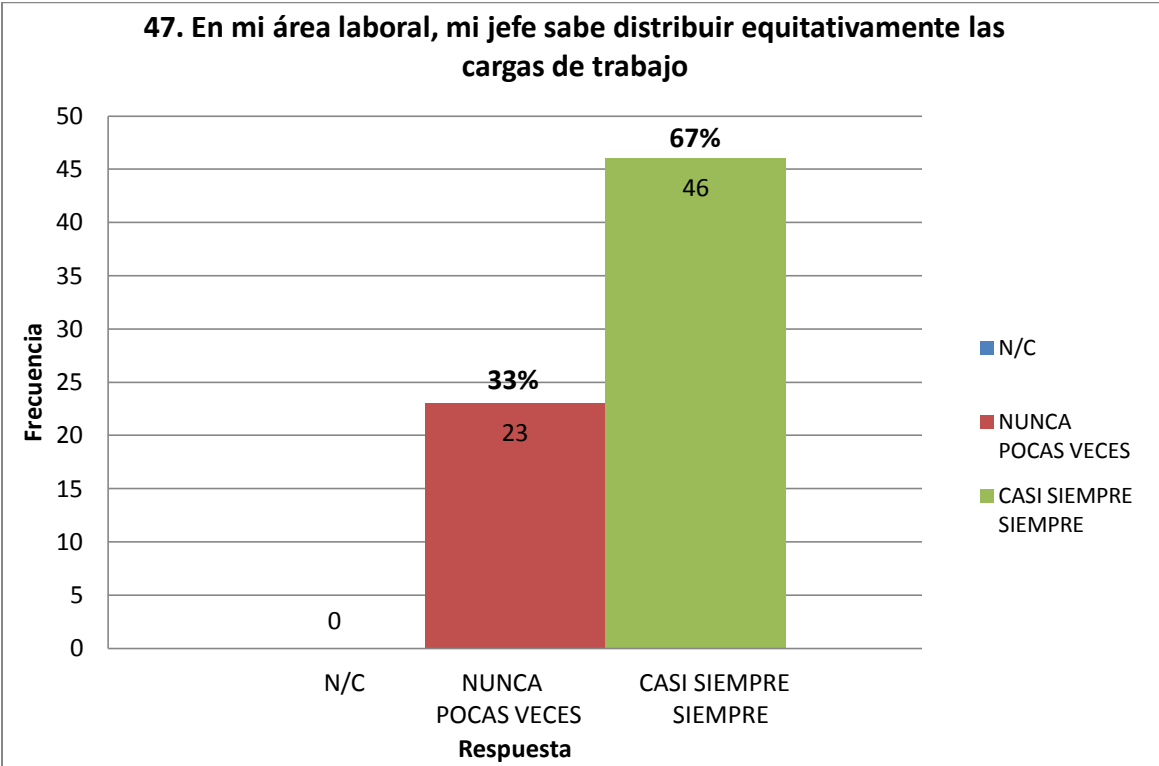


Figura 71

Con base a los resultados obtenidos, la Administración en estudio solicitó que en el factor 10 de la pregunta 47 a 53 se analizara por cada área y de esta manera poder identificar posibles fuentes de conflicto con fines de proponer mejoras en el ambiente laboral. Así se obtuvieron los siguientes resultados.

Al analizar estas respuestas por áreas, se observó que en el área 1 el 44% (15 sujetos) respondió que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 56% (19 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo.

En el área 2, se presentó que el 86% (19 sujetos) respondieron que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 14% (3 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo.

Para el área 3 el 99% (11 sujetos) respondieron que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 1% (2 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo (ver figura 72).

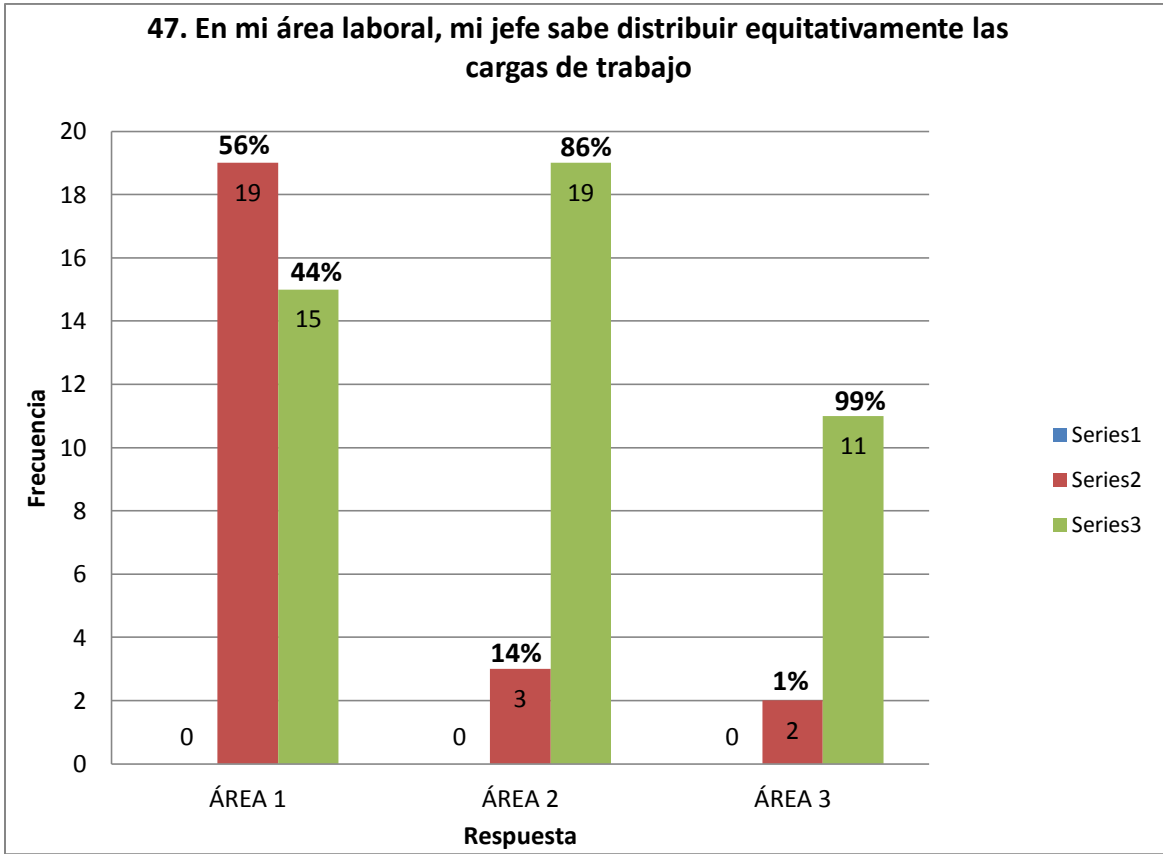


Figura 72

En la pregunta 48, “Mi jefe ha generado una buena comunicación laboral en nuestro equipo de trabajo...”, 68% (47 sujetos) de las tres áreas, señalaron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 32% (22 sujetos) contestó que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo (ver figura 73).

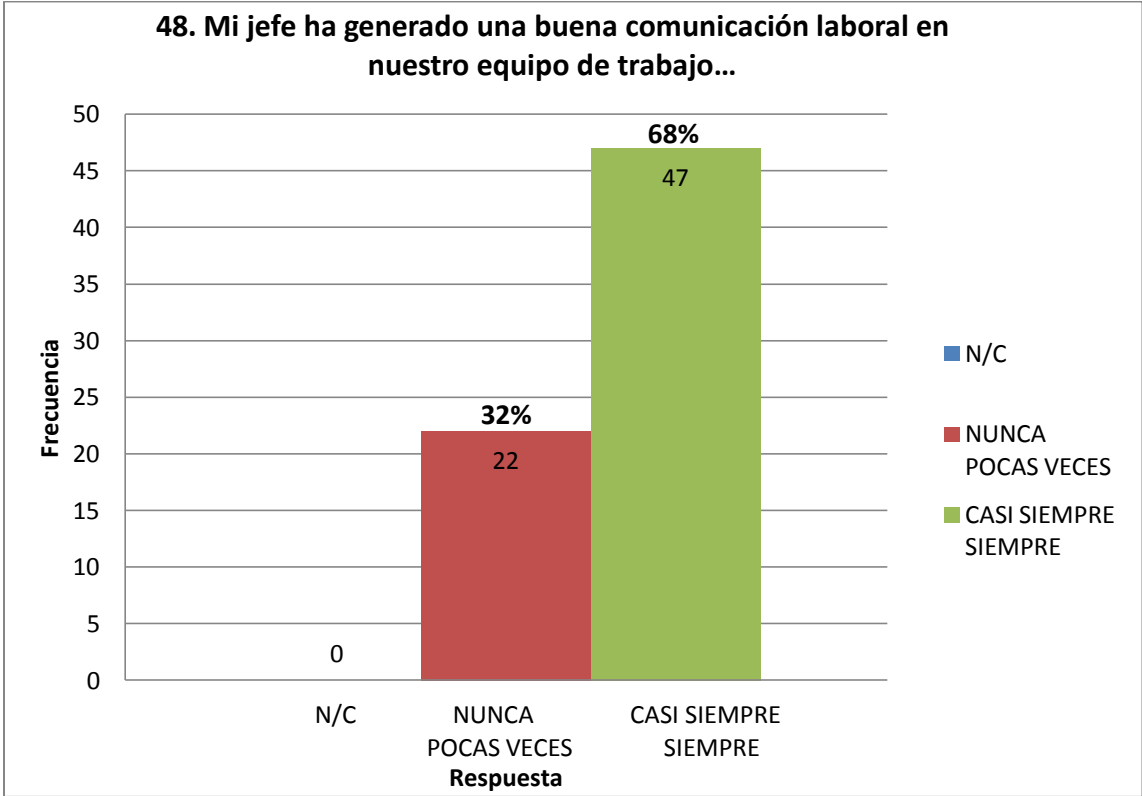


Figura 73

Al realizar un análisis por área, se observó que en el área 1 el 53% (18 personas) respondieron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 47% (16 sujetos) contestaron que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Lo cual contrasta con las áreas 2 y 3. De tal manera, se observa que los sujetos del área 2 el 86% (19 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación y el 14% (3 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Para el área 3, el 92% (12 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación respondieron que su jefe generó una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 8% (1 sujeto) contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo (ver figura 74).

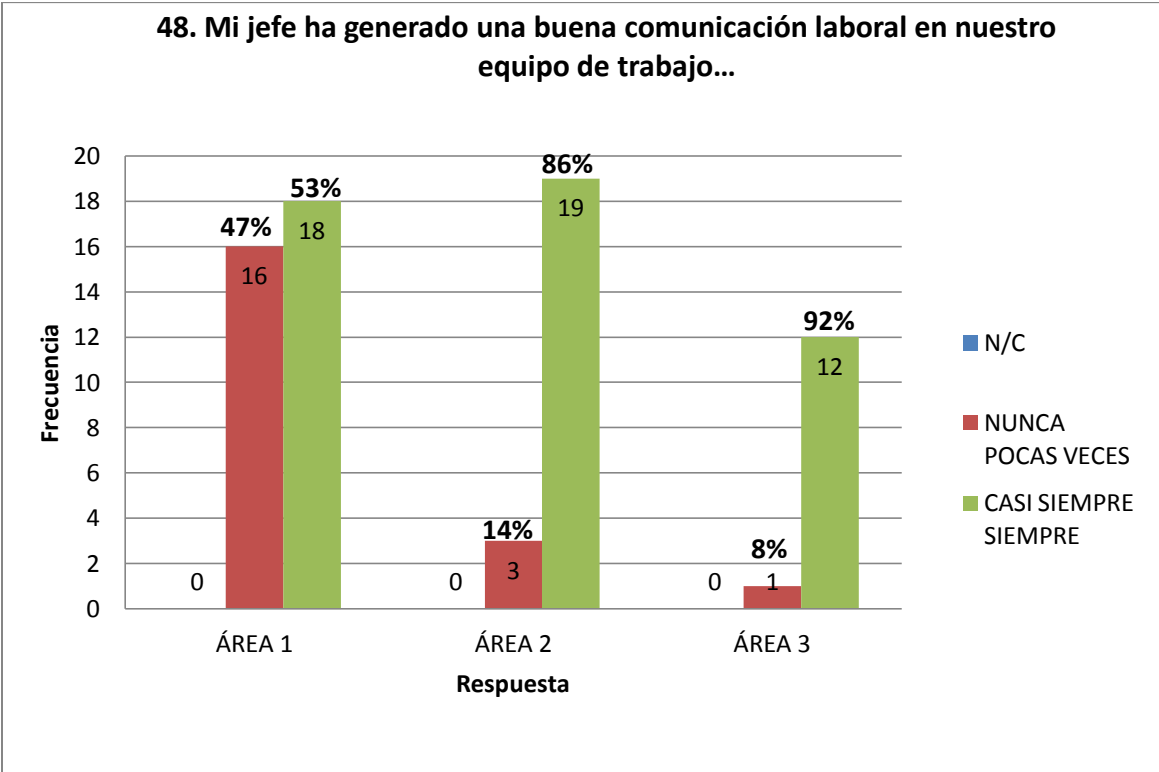


Figura 74

En lo que respecta a la pregunta 49, “Mi jefe hace juntas de trabajo y nos refuerza los conocimientos”, el 68% (47 sujetos) de las tres áreas, señalaron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 32% (22 sujetos) contestó que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo (ver figura 75).

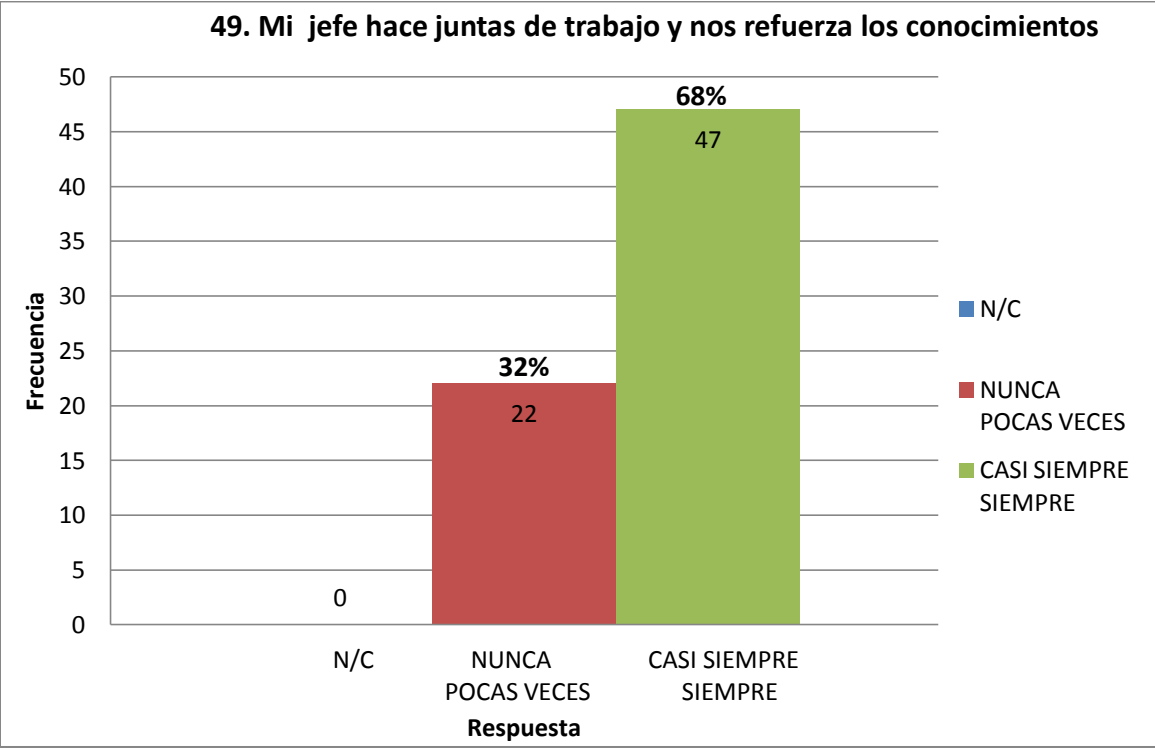


Figura 75

Al realizar un análisis por área, se observó que en el área 1 el 53% (18 personas) respondieron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 47% (16 sujetos) contestaron que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Lo cual contrasta con las áreas 2 y 3. De tal manera, se observa que los sujetos del área 2 el 86% (19 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación y el 14% (3 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Para el área 3, el 92% (12 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación respondieron que su jefe generó una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 8% (1 sujeto) contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo (ver figura 76).

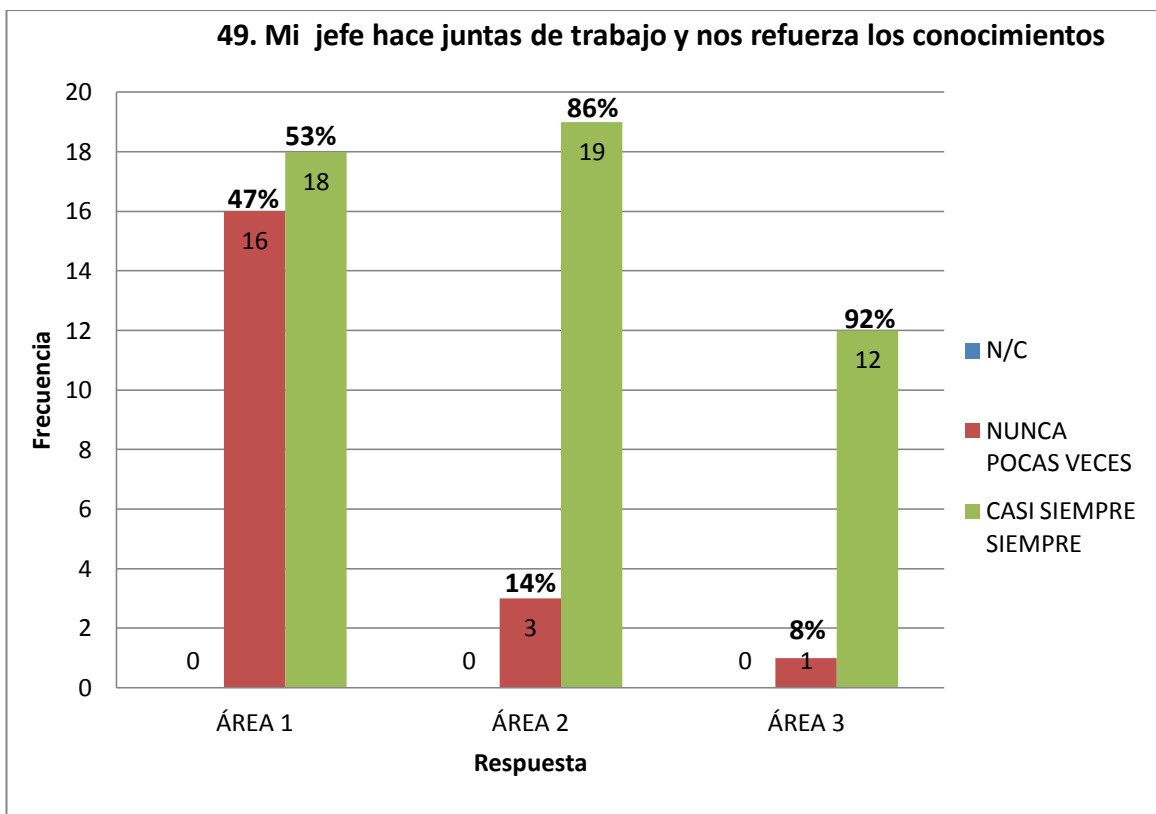


Figura 76

En lo referente a la pregunta 50 “Mi jefe nos comparte sus conocimientos, para que realicemos mejor nuestro trabajo”, el 57% (39 sujetos) de las tres áreas, respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo. El 42% (29 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 77).

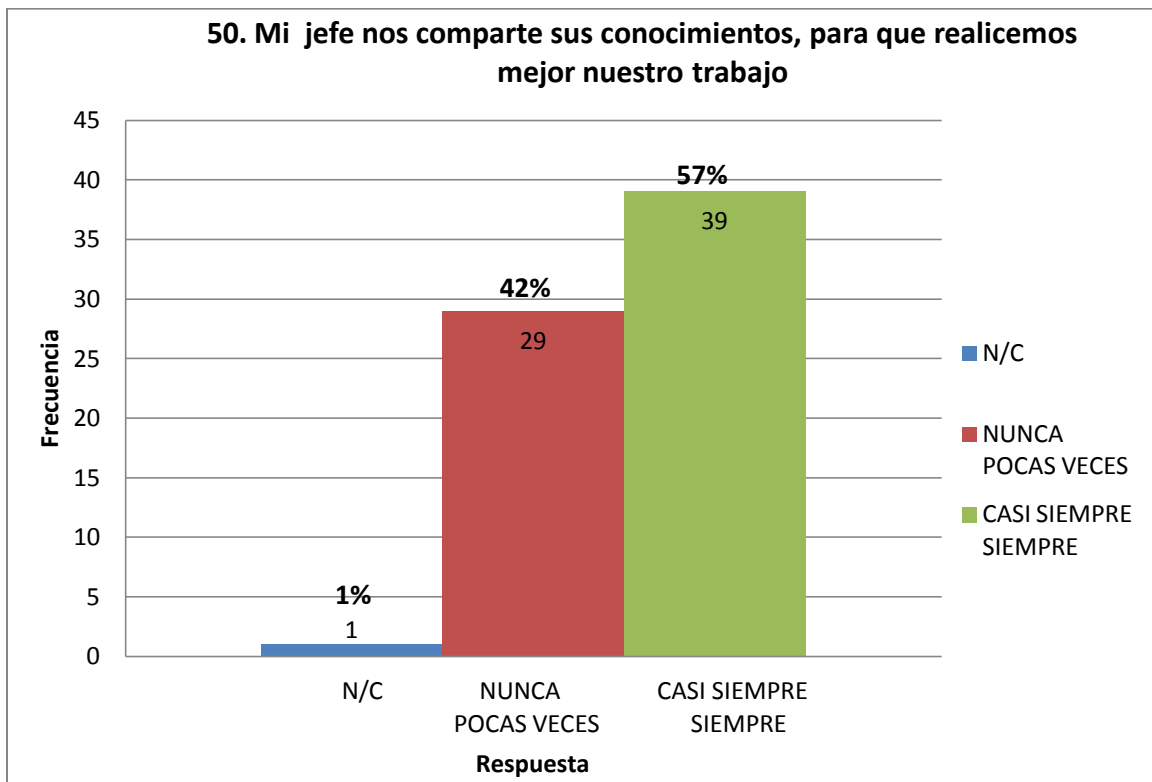


Figura 77

Al analizar los resultados por área de la pregunta 50, se encontró que en el área 1 el 41% (14 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo y el 59% (20 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo.

Se observó una relación inversa del área 1 con las áreas 2 y 3, de esta manera para el área 2 el 73% (16 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo y el 27% (6 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo.

En el área 3, el 69% (9 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo y el 30% (3 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicemos mejor nuestro trabajo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 78).

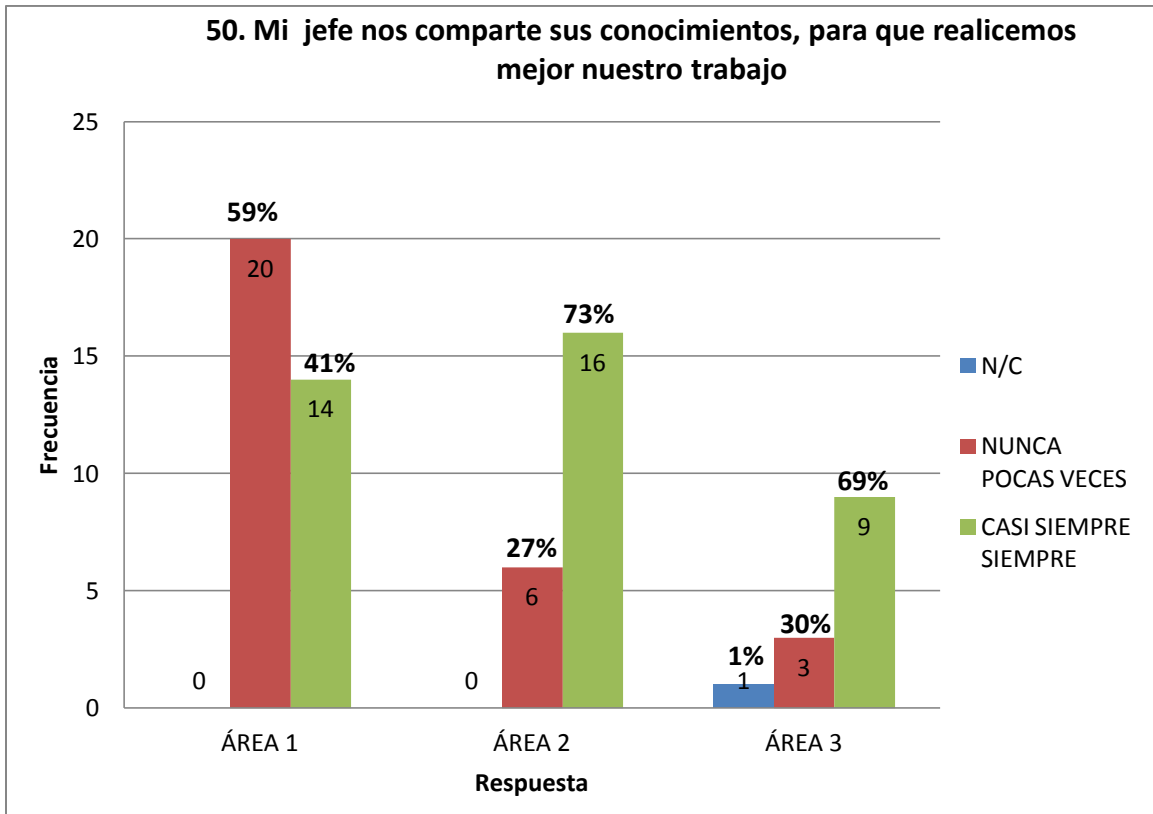


Figura 78

En lo referente a la pregunta 51, “En tu área laboral, tu jefe ha hecho que se trabaje en equipo, el 60% (42 sujetos) de las tres áreas, respondió que en su área su jefe ha hecho que se trabaje en equipo siempre y casi siempre, 39% (26 sujetos) contestó que pocas veces o nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo y el 1% (1 sujeto) no contestó (ver figura 79).

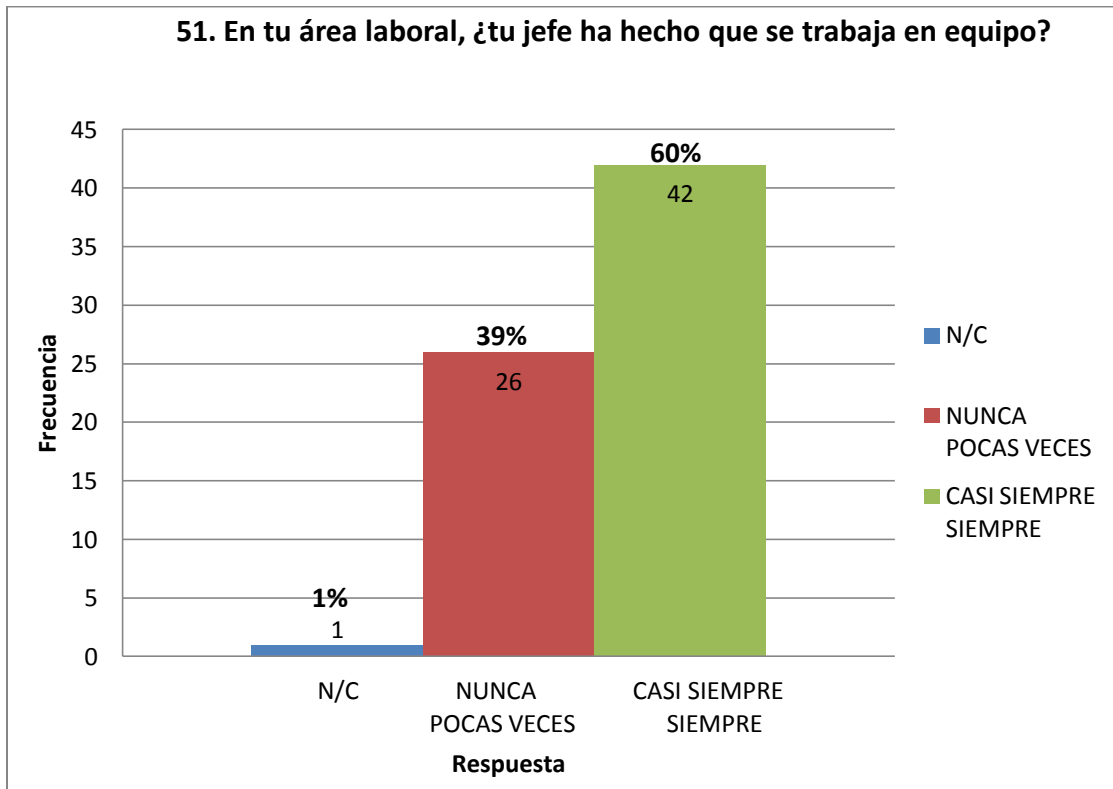


Figura 79

Al realizar un análisis por área se observó que en el área 1 el 69% (23 sujetos), respondió que en su área su jefe ha hecho que se trabaje en equipo, siempre y casi siempre, el 29% (10 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo y el 2% (1 sujeto) no contestó.

En el área 2 se observó que el 77% (17 sujetos), respondió que siempre y casi siempre, en su área laboral, su jefe ha hecho que se trabaje en equipo, el 23% (5 sujetos) contestó que pocas veces o nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo. La misma tendencia se observó en el área 3, en donde 92% (12 sujetos) respondió que siempre y casi siempre, en su área su jefe ha hecho que se trabaje en equipo y el 8%, (1 sujeto) contestó que nunca y pocas veces su jefe ha hecho que se trabaje en equipo (ver figura 80).

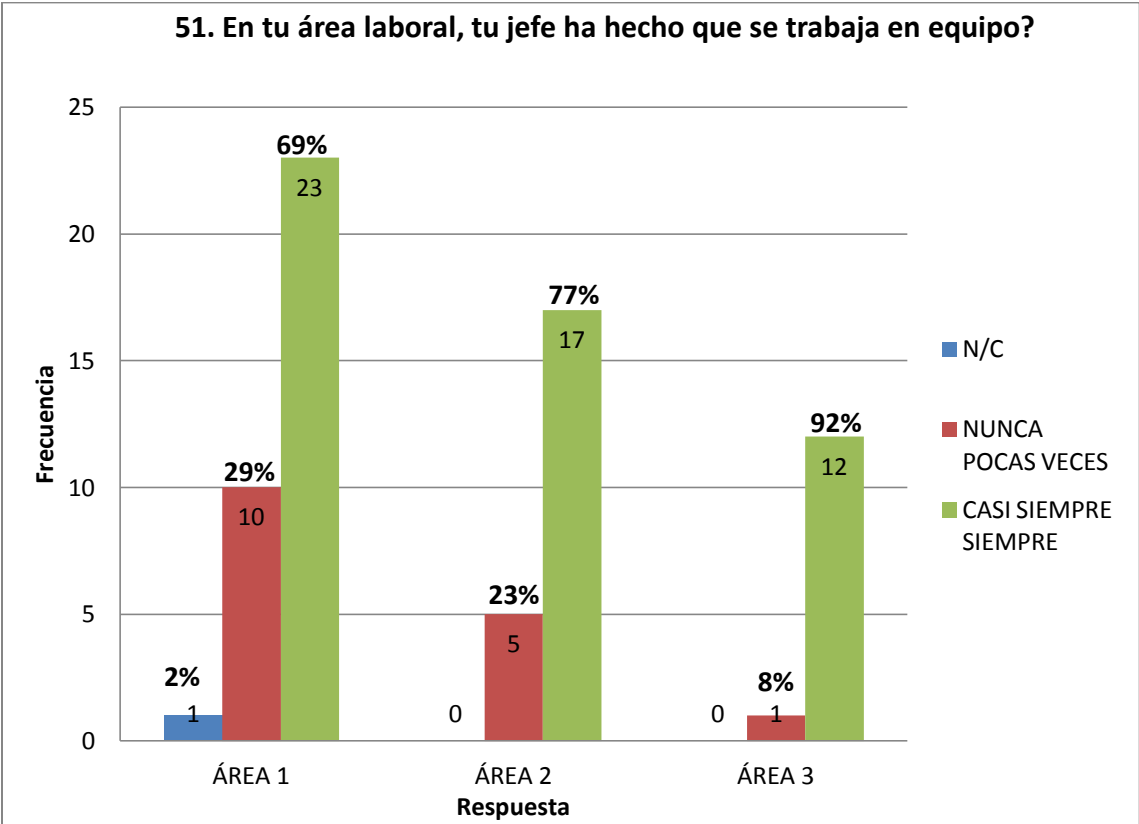


Figura 80

En lo referente a la pregunta 52, “ Sientes que tu jefe te inspira confianza?” , se observó que el 71% (49 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y el 29% (20 sujetos) contestó que pocas veces o nunca su jefe les inspira confianza (ver figura 81).

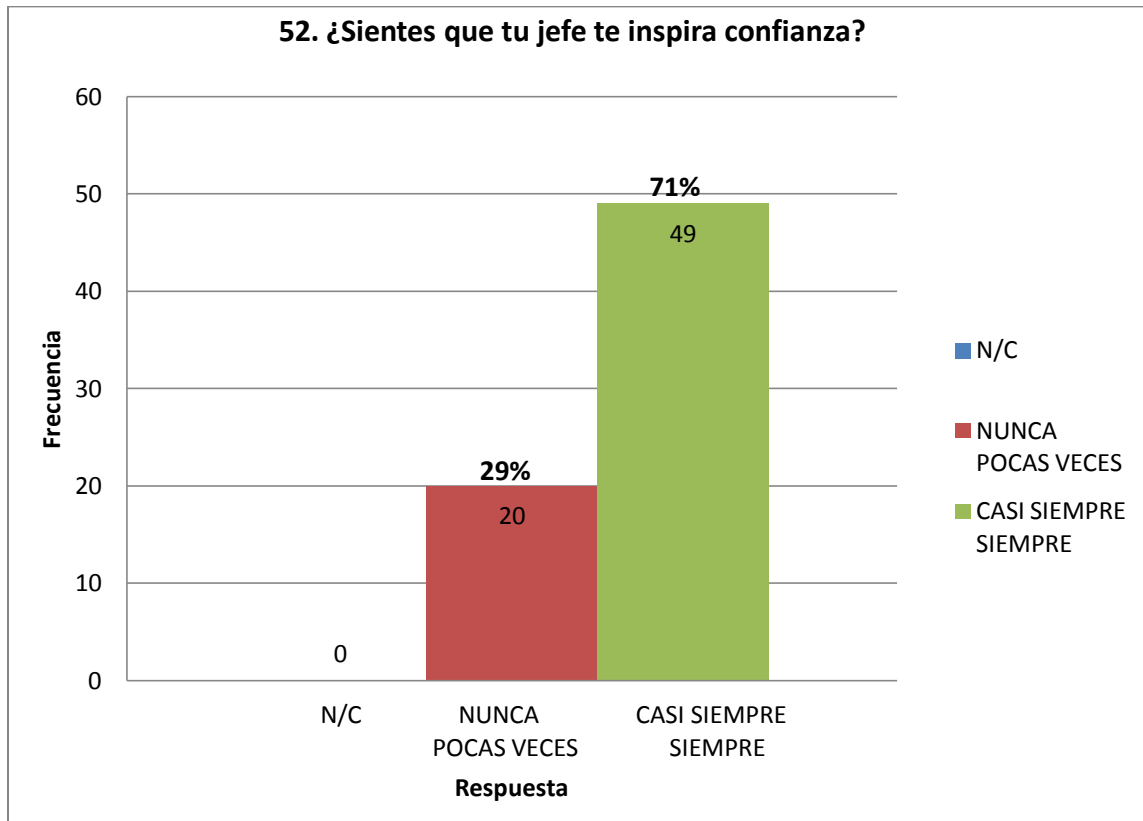


Figura 81

Al hacer un análisis por área, se observó que en el área 1 el 44% (15 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y 56% (19 sujetos), contestó que pocas veces y nunca su jefe les inspira confianza.

Para el área 2 se observó que el 95% (21 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y el 5% (1 sujeto) contestó que pocas veces y nunca su jefe les inspira confianza.

Para el área 3, se observó que el 100% (13 sujetos) consideraron que su jefe les inspira confianza (ver figura 82).

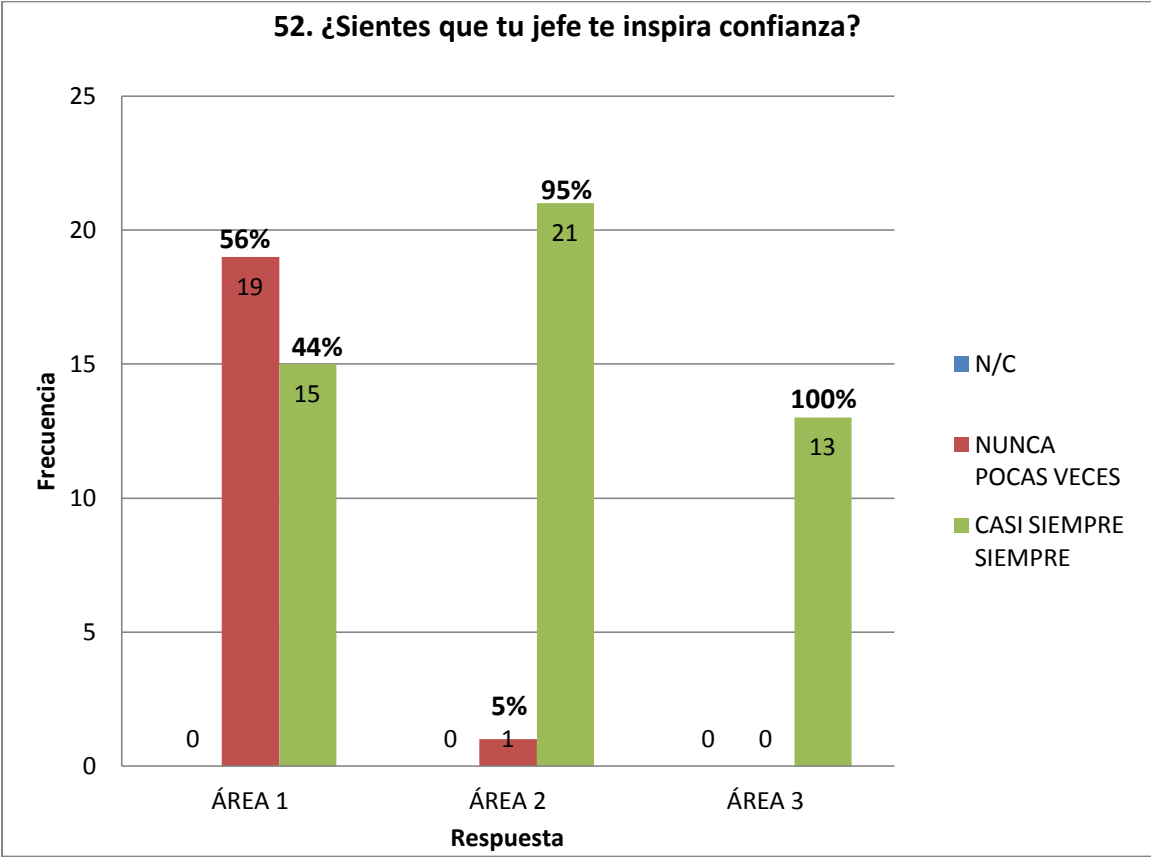


Figura 82

Para la pregunta 53, “En términos generales, mi jefe tiene un buen Liderazgo...” el 48% (33sujetos) de las tres áreas, respondió que siempre y casi siempre “Mi jefe tiene un buen Liderazgo”, el 22% (15sujetos) contestó que pocas veces y nunca “Mi jefe tiene un buen Liderazgo”, y el 30% (21 sujetos) no contestó (ver figura 83).

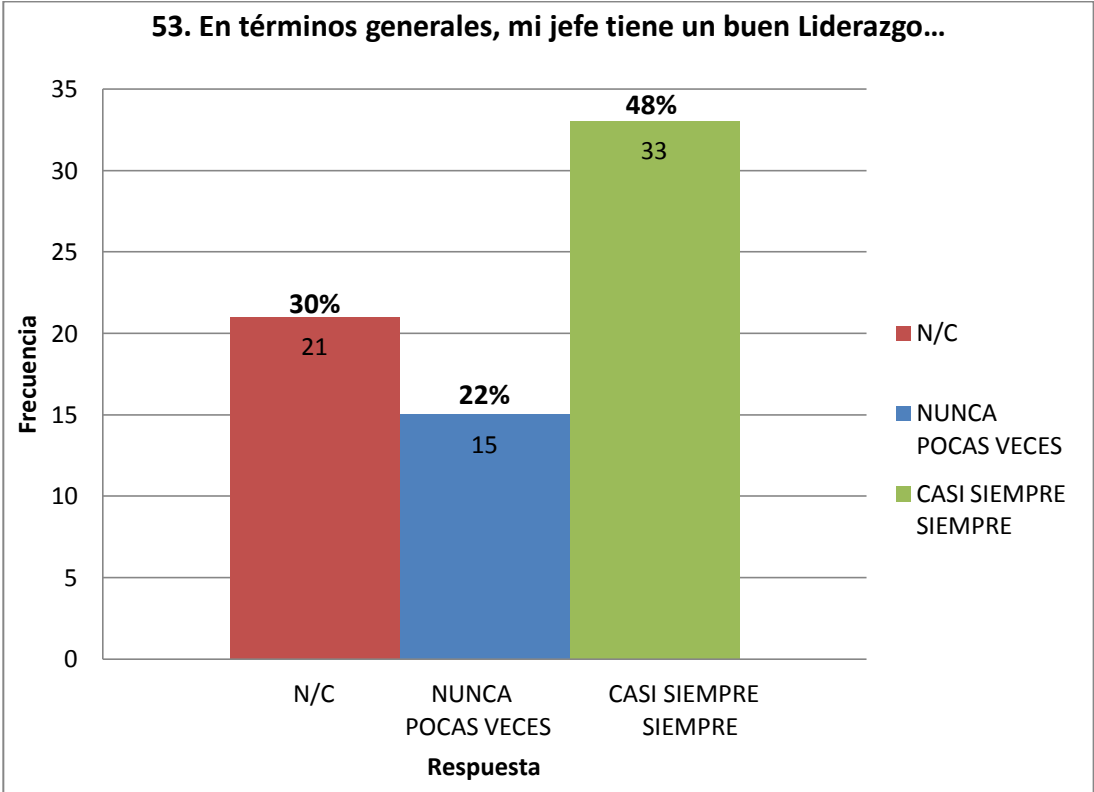


Figura 83

Se analizaron las respuestas en las tres áreas. En el área 1 el 29% (10 sujetos) respondió que siempre y casi siempre y casi siempre “Mi jefe tiene un buen Liderazgo”, el 24% (8 sujetos) contestó que pocas veces y nunca “Mi jefe tiene un buen Liderazgo”, y 47% (16 sujetos) no contestó.

Para el área 2, se observó que el 64% (14 sujetos), respondió que siempre y casi siempre “Mi jefe tiene un buen Liderazgo”, el 23% (5 sujetos) contestó que pocas veces y nunca “Mi jefe tiene un buen Liderazgo” y el 13% (3 sujetos) no contestó.

En el área 3 se observó que el 75% (9 personas) expresaron que su jefe siempre y casi siempre es un líder y el 25% (2 sujetos) pocas veces su jefe es un buen líder (ver figura 84).

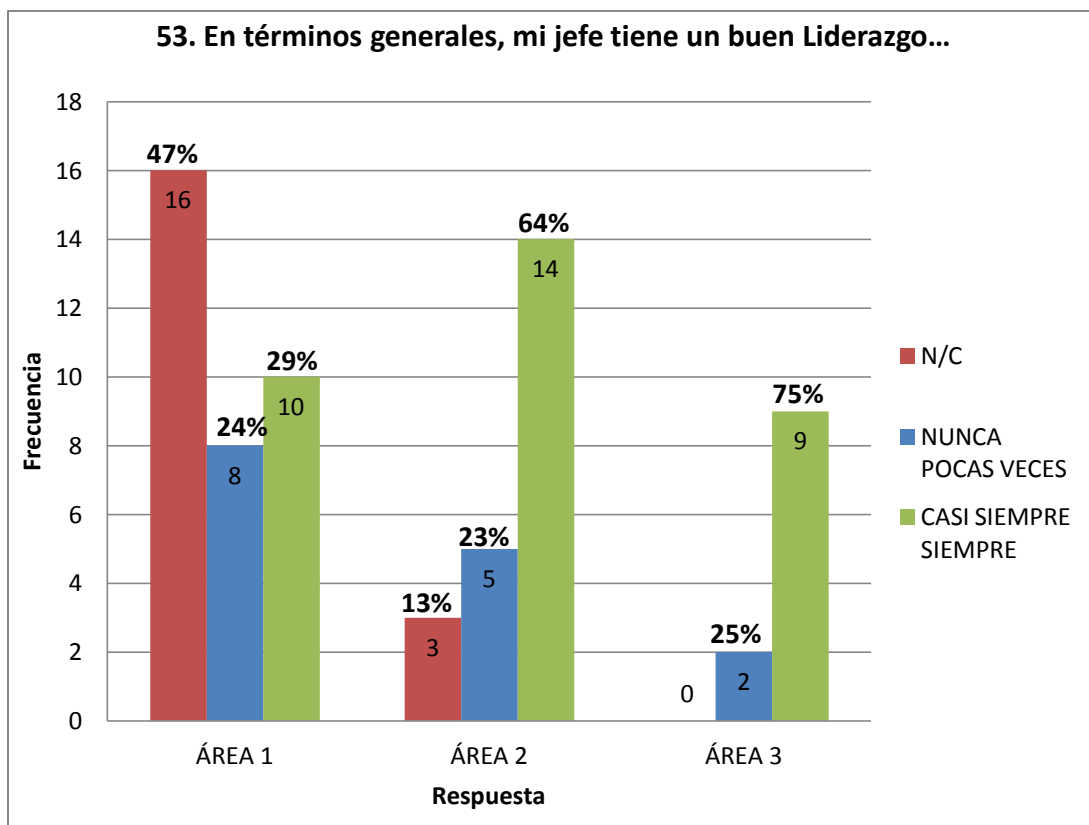


Figura 84

ANÁLISIS DEL FACTOR 11

El factor 11, se refirió a las condiciones de trabajo y se definió como el grado de bienestar que el personal percibe de las instalaciones y mobiliario durante su desempeño laboral.

Se observó que el 63% (43 sujetos), consideraron que las instalaciones siempre y casi siempre ofrecen un grado de bienestar, el 37% (26 sujetos) indicó que pocas veces y nunca (ver figura 85).

Las preguntas que integraron el presente factor abarcan de la 54 a 58.

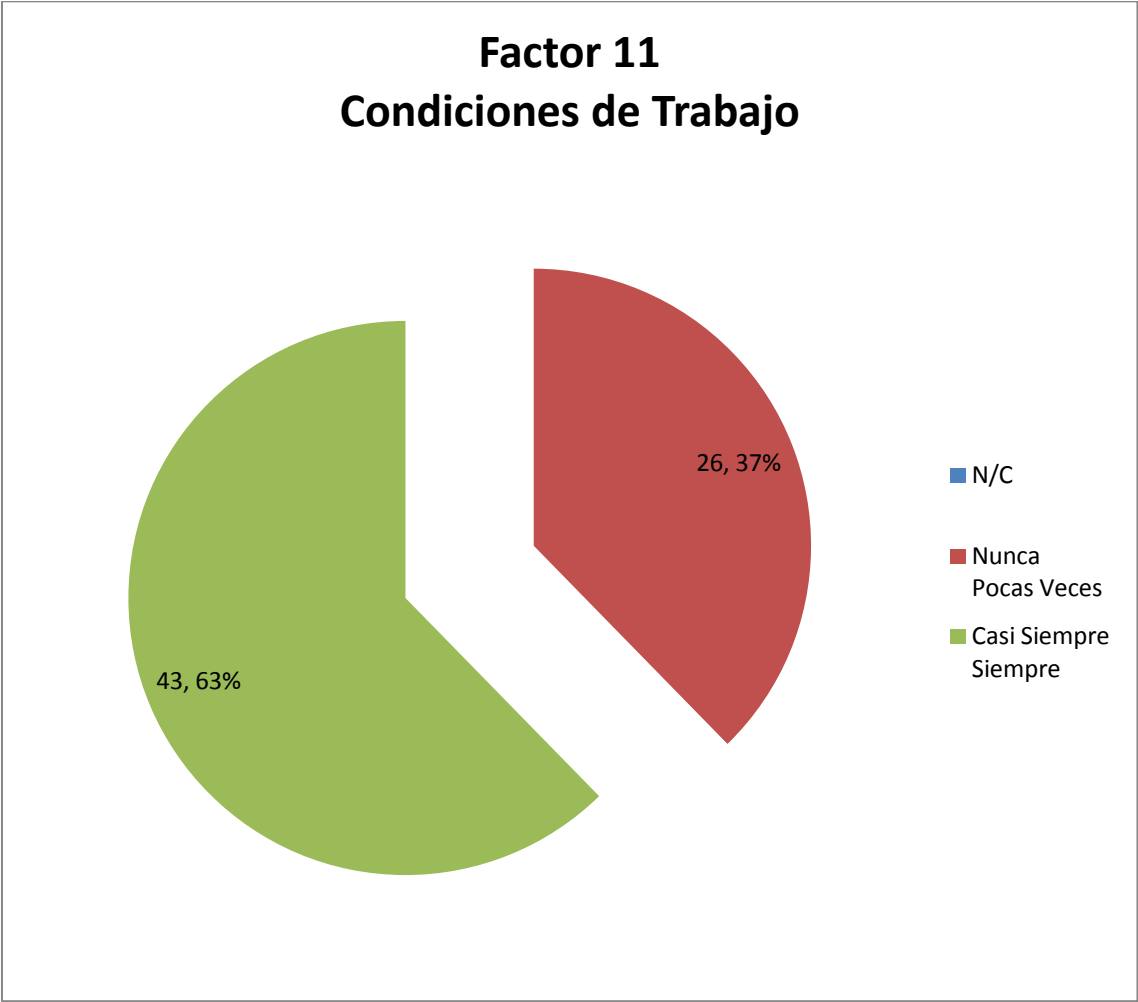


Figura 85

En la pregunta 54 “El mobiliario (sillas, escritorios, etc.) ¿Te permiten realizar tu trabajo cómodamente?”. El 88% (61 sujetos) de las tres áreas consideraron siempre y casi siempre que el mobiliario es adecuado para realizar el trabajo y 14% (8 sujetos) dijo que no son adecuadas (ver figura 86).

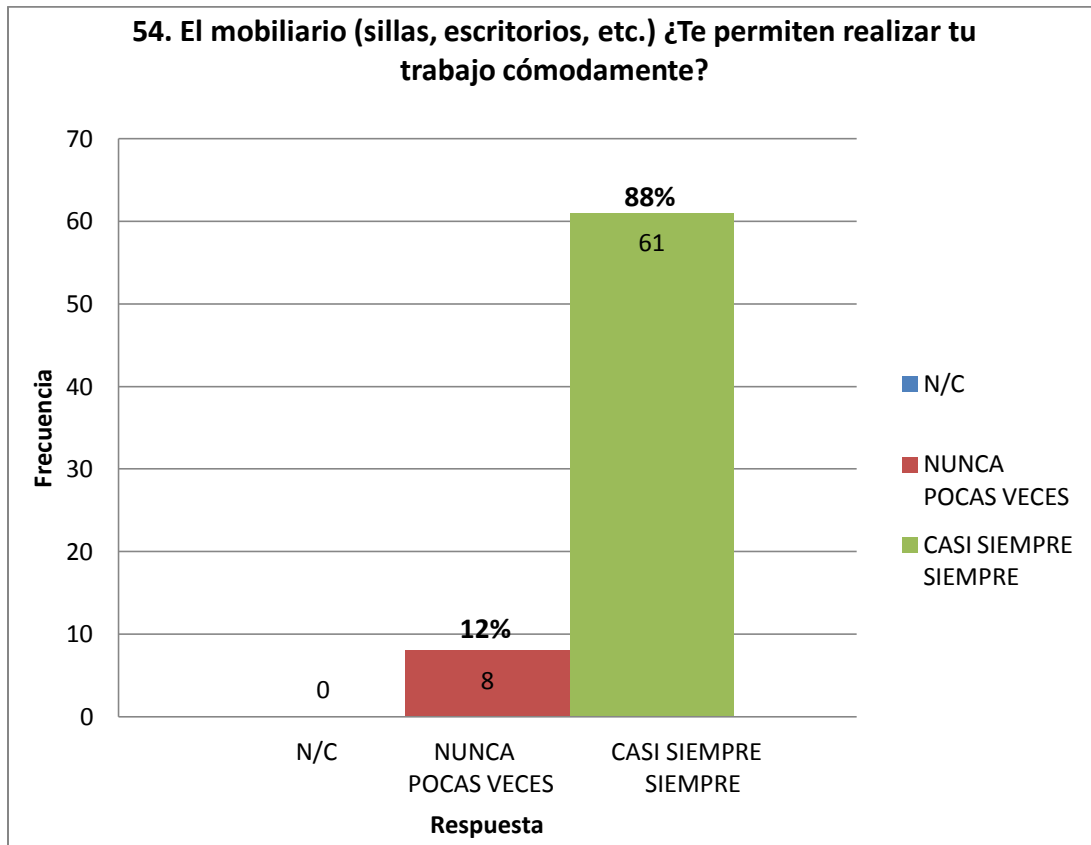


Figura 86

La pregunta 55 se refirió a “¿La ventilación y temperatura es adecuada en tu lugar de trabajo?”, al analizar los datos para las tres áreas, se observó que el 39% (27 sujetos) de las tres áreas dijo estar de acuerdo en que es adecuada la ventilación y la temperatura en el área de trabajo y el 61% (42 sujetos) dijo que la ventilación y temperatura no son adecuadas para trabajar (ver figura 87).

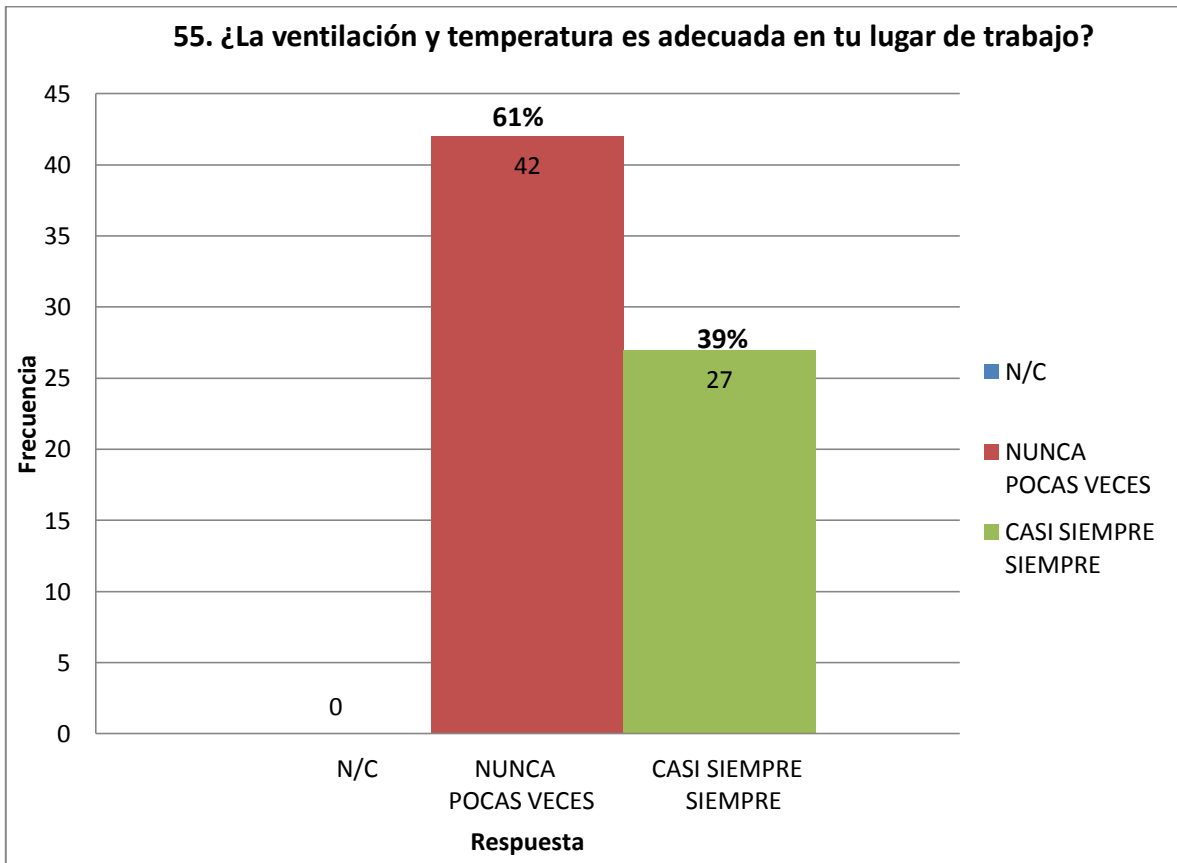


Figura 87

En lo referente a la pregunta 56 “¿Tu lugar de trabajo está libre de ruidos que interrumpan tu desempeño laboral?”. 55% (38 sujetos) de las tres áreas manifestó que están de acuerdo en que siempre y casi siempre su lugar de trabajo está libre de ruidos y 45% (31 sujetos) dijo que no (ver figura 88).

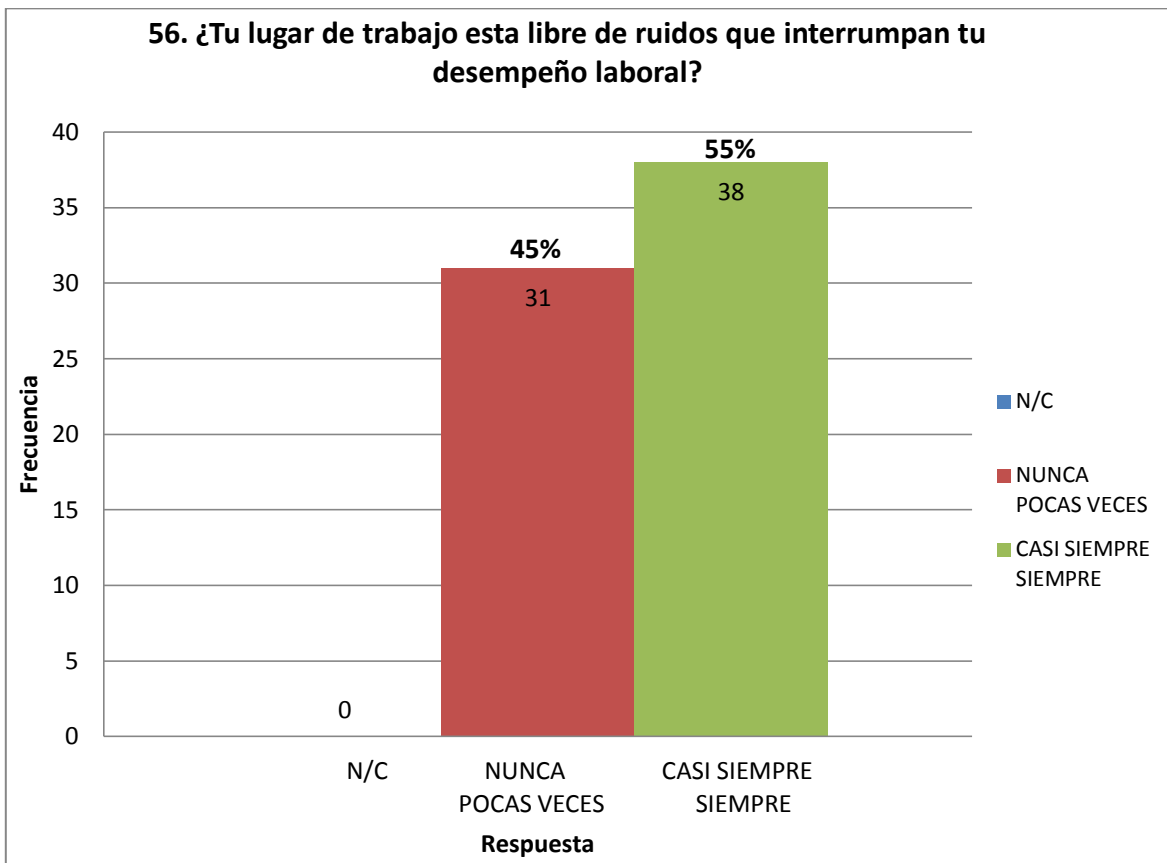


Figura 88

En la pregunta 57 ¿Consideras que las instalaciones en general de la Institución son adecuadas?, el 64% (44 sujetos) de las tres áreas consideraron que siempre y casi siempre las instalaciones son adecuadas, EL 36% (25 sujetos) manifestaron que pocas veces y nunca son adecuadas (ver figura 89).

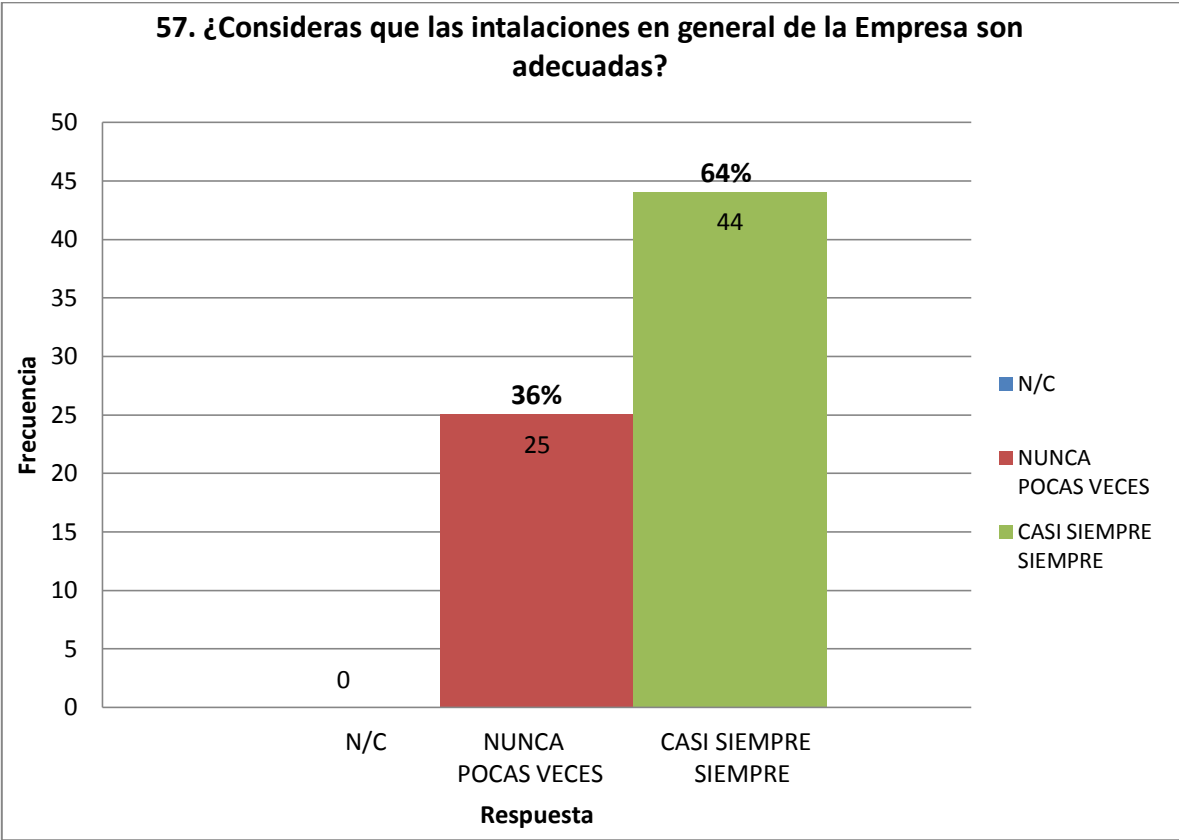


Figura 89

En la pregunta 58, referente a “¿Cuentas con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar tu trabajo?”, se observó que el 81% (56 sujetos) de las tres áreas, consideraron que las instalaciones son adecuadas y el 19% (13 sujetos), dijeron que no (ver figura 90).

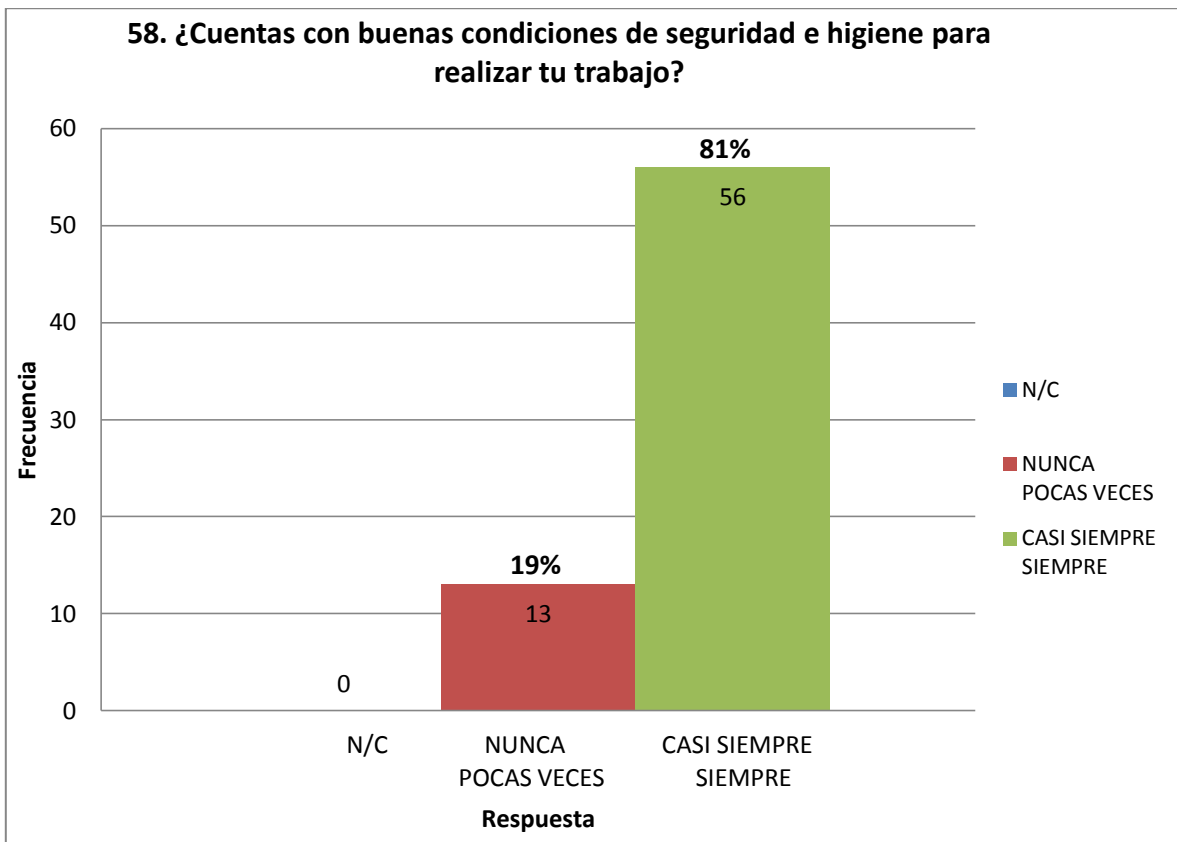


Figura 90

Al término de este análisis de resultados, se procedió a realizar un comparativo de frecuencias y porcentajes en cada factor para cada área.

Los resultados indicaron diferencias de clima laboral entre las 3 áreas. Cabe señalar que las diferencias más representativas se observaron en el factor 5, 7, 8, 9, y 10.

En el factor 5 referente al reconocimiento, en el área 1 el 63% manifestó tener un buen reconocimiento en la Institución, el área 2, 84% y el área 3, 86%. Lo que demuestra que los empleados del área 1 se sienten reconocidos pero en un porcentaje menor en comparación con las otras dos áreas. En lo referente al factor 7, sobre involucramiento el 49% del área 1 indicó estar involucrado con la Institución, el área 2, el 62% y el área 3, 68%. Lo que denota que los empleados del área 1 se sienten menos involucrados con la Institución en relación con las otras dos áreas. El factor 8 referente a la relación entre los compañeros, se observó que 54% del área 1 dijo tener buena relación con sus compañeros, el área 2, el 86% y el área 3, 92%. Con estos datos nuevamente el área 1 es la que tiene el menor porcentaje en la relación con sus compañeros. Para el factor 9 de actitud laboral del jefe, el 52% del área 1 indicó que su jefe tiene una buena actitud laboral, el área 2, 81% y el área 3, el 88%. En comparación con el área 2 y 3, el área 1 tiene un porcentaje más bajo. En referencia al factor 10, sobre liderazgo, el 44% del área 1 señaló que su jefe tiene un buen liderazgo, el área 2, 81% y el área 3, el 84%. Cabe mencionar que con estos porcentajes en el área 1 se percibe un estilo de liderazgo no adecuado (ver figura 91).

Los resultados permitieron establecer un diagnóstico en las áreas para proponer programas de mejora con el fin de incrementar la productividad de los empleados y su satisfacción con la empresa.

A continuación se muestra un comparativo de frecuencias y porcentajes en cada factor para cada área (ver figura 91).

FACTORES	ÁREAS	N/C		PÉSIMO MAL		REGULAR		BIEN MUY BIEN	
		No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%
Factor 1 Identificación con el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.6	2%	3.6	11%	8	24%	22.2	65%
	ÁREA 2	0	0%	1.2	5%	2.6	12%	18.2	83%
	ÁREA 3	0	0%	0.2	2%	3.4	26%	9.4	72%
Factor 2 Satisfacción Laboral en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.2	1%	4	12%	3.8	11%	26	76%
	ÁREA 2	0	0%	1.4	6%	2	9%	18.6	85%
	ÁREA 3	0	0%	2	15%	2.4	18%	8.6	66%
Factor 3 Comunicación general en el Laboral Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.2	1%	8.2	24%	6.6	19%	19	56%
	ÁREA 2	0	0%	3.6	16%	6.2	28%	12.2	55%
	ÁREA 3	0	0%	1.8	14%	2.2	17%	9	69%
Factor 4 Planeación estratégica en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0	0%	2.8	8%	4.6	14%	27	79%
	ÁREA 2	0	0%	1.4	6%	5.4	25%	14.8	67%
	ÁREA 3	0.2	2%	1.6	12%	2	15%	9.2	71%
Factor 5 Reconocimiento de los empleados en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.2	1%	1	3%	6.2	18%	21.4	63%
	ÁREA 2	0	0%	3.2	15%	3.8	17%	18.4	84%
	ÁREA 3	0	0%	1.6	12%	2.4	18%	11.2	86%
Factor 6 Capacitación para los empleados en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.4	1%	5.6	16%	6.4	19%	21.8	64%
	ÁREA 2	0	0%	4	18%	6.4	29%	11.4	52%
	ÁREA 3	0	0%	2.8	22%	1.3	10%	8.8	68%
Factor 7 Involucramiento de los empleados en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.2	1%	9.4	28%	7.6	22%	16.6	49%
	ÁREA 2	0.2	1%	4	18%	4.2	19%	13.6	62%
	ÁREA 3	0	0%	1.2	9%	2.8	22%	8.8	68%
Factor 8 Relación con	ÁREA 1	0	0%	6.4	19%	9.4	28%	18.4	54%
	ÁREA 2	0	0%	1.2	5%	1.8	8%	19	86%

los compañeros de trabajo en el Órgano desconcentrado	ÁREA 3	0	0%	0	0%	0.8	6%	12	92%
-------------------------------------------------------	--------	---	----	---	----	-----	----	----	-----

FACTORES	ÁREAS	N/C		NUNCA POCAS VECES		CASI SIEMPRE SIEMPRE	
		No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%
Factor 9 Actitud laboral del jefe en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0.6	2%	16	47%	17.8	52%
	ÁREA 2	0.4	2%	3.4	15%	17.8	81%
	ÁREA 3	0.2	2%	1.6	12%	11.4	88%
Factor 10 Liderazgo en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	2.1	6%	16.9	50%	14.9	44%
	ÁREA 2	0.4	2%	4	18%	17.8	81%
	ÁREA 3	0.4	3%	1.8	14%	10.9	84%
Factor 11 Condiciones de trabajo en el Órgano desconcentrado	ÁREA 1	0	0%	13.6	40%	20.4	60%
	ÁREA 2	0	0%	11	50%	11	50%
	ÁREA 3	0	0%	1.4	11%	11.6	89%

Figura 91

Por otra parte de los datos presentados en los resultados se realizó un concentrado de frecuencias de los 11 factores (ver anexo 1) y de las preguntas (ver anexo 2).

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Conclusiones y Discusión

Dada la situación social, económica y política del país, surgió la necesidad de fortalecer la seguridad nacional, de esta manera, en 2009 el Órgano desconcentrado en estudio, es llamado a participar (junto con otras instancias gubernamentales) en el fortalecimiento de la seguridad nacional. Y es precisamente la Administración en estudio, la responsable de participar en el cumplimiento de este objetivo.

Para cumplir este compromiso, la Administración en estudio incrementó su plantilla de empleados y se ha trabajado arduamente para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Bajo esta situación impuesta por la propia dinámica laboral, a principios de 2009, se percibieron consecuencias como la renuncia de casi el 50%, de su personal, en las diferentes áreas que la integran, el 60% continuamente tenía retardos, el 30% de rotación a otras administraciones, enfermedades derivadas por el estrés (colitis nerviosa, gastritis, gripes frecuentes, dolor de cabeza, etc.) y accidentes en trabajo (caídas, luxaciones de tobillos, rodillas, etc.), en los trabajadores, lo que generó ausentismo laboral.

A partir de estos datos surgió el interés de investigar lo referente al clima laboral, de esta manera se concluye que es importante conocer el clima laboral de una organización, ya que el empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y que es capaz de realizar (Dessler, 2008). Estos elementos reaccionan con diversos factores relacionados con su vida laboral, como estilo de liderazgo, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo.

Con base a estas observaciones, surgió la inquietud, de medir el clima laboral en la Administración en estudio con el objetivo de identificar los elementos que promueven o impiden su desarrollo de la organización, así como de los aspectos que un servidor público tiene que cubrir para sentirse como una persona

satisfecha en su trabajo, y esto se reflejará en el cumplimiento de los objetivos personales que coadyuvan a lograr los objetivos institucionales.

Al respecto, Chiavenato (1988) señaló que la influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental, ya que son afectadas por las maneras de pensar y actuar de sus participantes. Indicó que en cualquier organización, existen dos elementos fundamentales: los medios de trabajo y lo que llamamos el elemento básico, que son las personas de una organización.

Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia: recursos humanos, no humanos y conceptuales. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones constituyen la organización, de aquí que estén en cambio continuo y sean consideradas como sistemas abiertos.

Es así como se constituye el clima laboral al respecto Brunet (1992), manifestó que éste constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Por su parte, Guion (1973 en Furnham, 2001), indicó que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y de las personas que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima era simplemente un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas de la organización, como la satisfacción del trabajo. Dessler (1979 en Gómez y Vicario, 2008) refiere que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de estructura, recompensa, consideraciones, apoyo y apertura. Reichers y Schneider (1990), lo definen como “el conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (en Vega et al., 2006).

De esta manera, el clima organizacional, puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados

es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente como de los aspectos objetivos y reales de éste (Dessler, 2008).

En términos generales, se puede afirmar que casi todas las definiciones de clima organizacional, aluden a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros organizacionales socialmente compartidos. Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que es considerada como “realidad subjetiva”, es decir que ha sido filtrada por las experiencias, conocimientos, valores mitos, creencias, ideologías, etc. del individuo (Peiró & Prieto, 1997). De aquí la necesidad de conocer el clima laboral existente en el Órgano desconcentrado en estudio.

En esta investigación, participaron 3 áreas de la Administración, el 49% (34 sujetos) integró el área 1, el 32% (22 personas) constituyó el área 2 y el 19% (13 personas) formaron el área 3.

Los participantes, contestaron voluntariamente a una encuesta de clima organizacional (EDCO), la cual fue elaborada con base a las opiniones que los participantes emitieron en entrevistas previas.

El 67% (46 personas), fueron del género femenino y 33% (23 sujetos) del masculino. La edad de los participantes osciló entre 21 años y 67 años. De esta manera, el 60% (41 sujetos) fueron menores a 31 años de edad, 13 % (9 personas) de 31 a 35 años, el 25% (17 sujetos) de 36 a 40 años y un 3% (2 sujetos) a más de 40 años de edad. Esto manifestó que un elevado porcentaje del personal es joven y esta variable puede ser aprovechada en la formación del personal.

En relación a la antigüedad en la Institución, se determinó que el 67%, (46 participantes), tienen una estabilidad laboral de 1 a 3 años, lo que reflejó el periodo de mayores contrataciones en el área, para poder cumplir con los compromisos institucionales, asociado a los cambios sociopolíticos por los que cursaba el país, en los cuales se requiere evaluar las características éticas del personal del Órgano desconcentrado. El 16 % (11 sujetos), tiene menos de un

año; el 6% (4 personas), de 7 a 9 años; el 4 % (3 individuos) de 10 a 15 años y el 7% (5 personas), más de 16 años. Durante varios años, el área mantuvo una estabilidad, en cuanto al personal que laboró en ésta, por lo que se observó en el 15% del total de la muestra una estabilidad de 7 a más de 15 años.

En lo referente a la escolaridad, se observó que el 90% (62 personas) de la muestra cuenta con estudios superiores (licenciatura o ingeniería), El 9%, (6 individuos), tiene estudios de maestría y el 1% carreras técnica (1 sujeto).

Esta encuesta, se integró por 11 factores con los que se midieron aspectos que determinan el clima laboral en la Institución.

El factor 1, denominado Identificación con la Institución, exploró el grado en que el trabajador se siente parte de la Institución y la valora como fuente de trabajo y su imagen ante la comunidad.

En general se observó que para el factor 1, el 72%, (49 personas), se identificaron con la institución muy satisfactoriamente, satisfactoriamente, el 20% (14 personas), regular, el 7% (5 personas) insatisfactoriamente, muy insatisfactoriamente y el 1% no contestó. De esta manera, se puede apreciar que el 72% de la población (49 sujetos), mostró una adecuada identificación con la Institución (satisfactoria y muy satisfactoriamente) y el 27% (18 sujetos), obtuvo una opinión de regular a muy insatisfactorio y 1% (1 sujeto), no contestó. Esto es un dato significativo, ya que un porcentaje alto de la muestra, se siente satisfecho en la Institución, y como se manifestó anteriormente, el 90% de la muestra tiene estudios superiores y considera que está aplicándolos en el desarrollo de su trabajo.

El factor 2, correspondiente a la satisfacción en la Institución, definida como el grado de correspondencia entre el desempeño de las labores del trabajador y el sentido de realización personal en el logro de metas, el uso de los conocimientos y habilidades profesionales, así como el interés con las actividades propias del puesto, se observó que el 77% (53 sujetos) de la muestra reportaron sentirse bien

y muy bien en la Institución y el 12% (8 sujetos) reportaron sentirse regular y 11% (7sujetos) reportaron sentirse insatisfecho y muy insatisfechos en la Institución.

El factor 3 referente a la comunicación general, definido como “la oportunidad y efectividad de las comunicaciones, tanto formales como informales de la Institución, así como los medios de comunicación empleados (vía correo electrónico. Se observó que el 58% (40 sujetos), considera muy buena y buena la comunicación que se da, 22% (15 sujetos) regular, el 20% (13 sujetos) mal, insatisfactoria y muy mala comunicación. El correo electrónico, es la herramienta por medio de la cual se proporciona información adecuada en cuanto a claridad, calidad, utilidad etc. para lograr la realización de actividades.

En la Institución en los últimos años, se ha hecho un esfuerzo para lograr que sus integrantes cuenten con una comunicación eficaz y oportuna, lo cual se ve reflejado en la opinión del personal en las 3 áreas en estudio (SAT, 2006).

En la Administración en estudio, el área de sistemas tiene el objetivo de que la información sea accesible y oportuna para todos, para lograr una cultura de constante innovación, alto nivel de competitividad entre las organizaciones y la participación en la globalización de todos los terrenos, cultural, social, económico etc., con el fin de estar a la vanguardia y ser parte del cambio vertiginoso, que nos coloca en la necesidad de adaptarnos para poder sobrevivir a los requerimientos actuales (SAT, 2006). Partiendo de los resultados encontrados, se corroboró el objetivo planteado por el órgano desconcentrado en estudio respecto a la comunicación por medios electrónicos.

En factor 4, que midió el grado de conocimiento que cada colaborador debe tener acerca de los planes estratégicos de su área, de la Administración y de lo que a él directamente le compete, es decir la misión y visión del área, la descripción del puesto, objetivos, planes estratégicos, procedimientos, resultados etc. se identificó que el 74% (51 sujetos) consideró que tiene muy satisfactorios y satisfactorios conocimientos de los planes estratégicos, el 18% (12 sujetos) dijo

que regular, el 8%, (6 sujetos) señaló que es insatisfactorio (mal) y muy insatisfactorio (pésimo).

Dado el porcentaje alto de personal reciente en la organización, es necesario implementar la difusión de estos aspectos a fin de que el total de la muestra conozca la visión y misión de esta Administración, a fin de lograr una mejor integración con los objetivos Institucionales.

Cuando se analizó el factor 5, que hace referencia a cómo es la estancia del trabajador en la organización, así como si sus acciones son estimuladas por sus jefes inmediatos, es decir el reconocimiento que siente el empleado en la Institución. Se observó que en promedio para las tres áreas que el 74% (51 sujetos) dijeron estar muy satisfactoriamente, muy bien reconocidos y satisfactoriamente, bien reconocidos, el 18% (12 sujetos) dijo que regular, el 8% (6 sujetos) dijo sentirse insatisfecho, mal reconocido y muy insatisfecho, pésimo reconocido.

En el factor 6 capacitación, que se refiere al grado en que el personal recibe la oportunidad de capacitarse para desarrollar con efectividad sus labores y la eficacia de la misma, se observó que para las tres áreas, la siguiente distribución para las tres áreas, el 61% (42 sujetos) respondieron tener muy buena y buena capacitación, el 20% (14 sujetos) manifiestan que es regular, el 18% (12 sujetos) la consideraron mala y pésima y el 1% (1 sujeto) no contestó.

El factor 7 de involucramiento con la Institución, definido cómo el empleado percibió el grado en que participa en la planeación y decisión de tareas, el involucramiento en el establecimiento de objetivos y metas, así como en el conocimiento y participación de los problemas en su área, lo cual lo lleva sentirse motivado para innovar, se observó la siguiente distribución para las tres áreas: el 56% (39 sujetos) respondió como muy satisfactorio (muy bien) y satisfactoriamente, el 21% (15 sujetos) regular, el 22% (15 sujetos) mal (insatisfechos), y muy insatisfactorio y el 1% (1 sujeto) no contestó.

El Factor 8 evaluó la relación con compañeros, y se definió como las relaciones entre el personal, si existe unidad y cooperación entre ellos, a fin de lograr un trabajo en común. En general, se observó que el 72% (49 sujetos) señaló tener una relación muy satisfactoria (muy buena), y relación satisfactoria (buena) con sus compañeros, el 17% (12 sujetos) dijo tener una relación regular, el 11% (8 sujetos) manifestó una relación insatisfactoria (mal), y muy insatisfactoria (pésimo).

Cabe mencionar que por petición de la Administración en la que se llevó a cabo el presente estudio, se analizaron las respuestas de los sujetos de cada área y pregunta en el factor 8. Así para la pregunta 36, se observó que en el área 1, existe mayor división entre las opiniones de sus integrantes que en las otras dos áreas, de esta manera, el 30% de los integrantes del área 1 (10 sujetos), consideró que existe un espíritu de cooperación, el 38%, (13 individuos) lo considera regular y el 32% (11 empleados) dijo que es mala y pésima, esto contrasta con las áreas 1 y 2.

En el área 2 el 91% (20 sujetos), considera que existe un buen y muy buen espíritu de cooperación entre las personas del grupo, 4.5% regular (1 persona) y otro 4.5% (1 participante) mala y pésima.

Para el área 3, se observó que el 84% (11 sujetos), la considera buena y muy buena y el 16% regular (2 individuos). Por lo que es necesario prestar atención en este aspecto en el área 1, ya que sus integrantes perciben problemas de cooperación entre sus miembros, lo cual puede traer problemas en el desarrollo de sus actividades y esto puede menguar la productividad en el Órgano en estudio, esto es reflejo quizá de la organización y liderazgo existente en el área.

Al respecto Chiavenato (1988), indicó el elemento básico son las personas, cuyas interacciones constituyen la organización, de aquí que estén en cambio continuo y sean consideradas como sistemas abiertos. La condición para que exista una organización es la interacción entre sus miembros. El éxito o fracaso de

dicha organización, está determinado por la calidad relacional que se desarrolla entre las personas que la componen.

El factor 9 hizo referencia a la actitud laboral del Jefe. Se definió como el nivel de actitud laboral positiva o negativa que el personal percibe de su jefe inmediato, lo que puede estar interfiriendo en su desempeño laboral. Se encontró que el 68% (47 sujetos) de los empleados consideran que el jefe inmediato tiene siempre y casi siempre una buena actitud, el 30% (21 sujetos) considera que pocas veces y nunca, el 2% (1 sujeto) no contestó.

Es menester señalar que por petición de la Administración en la que se llevó a cabo el presente estudio, y como se trata de tres áreas y jefes diferentes se analizaron las de respuestas de los sujetos de cada área en el factor 9, así como de las preguntas que constituyen dicho factor.

Se identificó que para la pregunta 43 en el área 1 el 53%, (18 sujetos), consideró que pocas veces o nunca su jefe los hace sentir necesario para la Institución. El 44% (15 sujetos) perciben que su jefe los hace sentir como parte de la institución y el 3% (1 sujeto) no opinó.

En el área 2, se observó que el 66% (16 sujetos) que su jefe los hace sentir parte del grupo y el 34% (6 individuos) que nunca o pocas veces y en grupo 3 el 87% (11 sujetos) indicaron que su jefe los hace sentir parte del grupo siempre y casi siempre y solo el 13% (2 personas) dijo que nunca. En este caso particular, se observó que en los integrantes del área 1 el 53% (18 sujetos) tienen la percepción de que su jefe no los hace sentir parte de la institución, por lo que sería necesario que éste asumiera un rol de líder, para poder influir positivamente en los miembros del área 1 y de esta manera motivar a los integrantes del grupo en compartir un compromiso en común para lograr los objetivos institucionales, logrando un espíritu de cooperación entre los miembros del grupo.

Como se menciona en SAT (2006), ser líder significa, lograr que las personas que rodean a quien desempeña este papel, compartan en forma

voluntaria las acciones encaminadas a lograr objetivos comunes. De esta manera, el papel del líder es influir en la voluntad de los colaboradores para conseguir los objetivos del grupo. Los logros de un líder se dan cuando sus colaboradores en conjunto pueden hacer más que lo que harían solos.

De acuerdo a Day (2001, en Landy & Conte, 2007), el líder guía a los miembros del grupo a comprometerse con la operación a volverse más consciente de la naturaleza social del esfuerzo productivo y del cambio de una organización. De esta manera es necesario que el líder comprenda que el logro de sus objetivos, es directamente proporcional al de su grupo de colaboradores.

En lo referente a la pregunta “mi jefe me felicita por el resultado final de mi trabajo?”, se presentó que el 54% (37 sujetos) indicaron que siempre y casi siempre, su jefe los felicita por los resultados obtenidos y 46% (32 sujetos) dijo que pocas veces o nunca son felicitados por el resultado final de su trabajo.

Al analizar las respuestas de esta pregunta por áreas, se observó que en el área 1, el 59% (20 personas) respondió que pocas veces o nunca son felicitados por su jefe por los resultados en su trabajo y el 41% (13 sujetos) dijo que siempre y casi siempre son felicitados por su desempeño.

Los integrantes del área 2 consideraron en 68% (15 sujetos) respondió que su jefe siempre y casi siempre les reconoce su trabajo y el 32% (7 sujetos) dijo que nunca o casi nunca son reconocidos en su desempeño.

Para el área 3 se observó que el 67% (9 personas), consideró que siempre y casi siempre son reconocidos por su jefe y el 33% (4 individuos) percibió no ser reconocido.

Nuevamente en este aspecto, se observó que en el área 1, presentó un mayor porcentaje de personas que consideran que pocas veces tienen reconocimiento de su jefe (59%), lo cual da un indicativo de los aspectos que el jefe de este grupo podría trabajar en el mejoramiento del clima laboral existente en el área.

En lo que respecta a la pregunta mi jefe siempre muestra una buena actitud laboral, se presentó que 72% (50 personas) consideraron que su jefe siempre y casi siempre muestra una buena actitud en el trabajo y 28% (19 individuos) señalaron que nunca y casi nunca el jefe muestra una buena actitud en el trabajo.

Al analizar las respuestas por áreas, se presentó en el área 1, que el 56% (19 personas) percibieron una buena actitud del jefe y el 44 % (15 personas), una inadecuada actitud por parte del jefe.

Para el área 2 se percibió que el 91% 20 consideró una buena actitud del jefe y el 7% 2 una mala actitud por parte del jefe y en el área 3, se observó que el 92%, 12 dijo que su jefe tiene una buena actitud en su trabajo y el 8% 1, consideró una no adecuada actitud de su jefe en el trabajo.

Llama la atención el análisis por área en la respuestas a esta pregunta, ya que mientras en el área 1 y 2, perciben una buena actitud en el trabajo, la opinión se ve dividida en el área 1, lo cual refleja la existencia de un manejo inadecuado en cuanto a las relaciones que el jefe guarda con su grupo, lo cual puede ser mejorado en vías a tener un buen clima laboral.

La motivación, es un aspecto importante en la producción de la conducta, la cual mueve al organismo a la culminación de metas y en una organización, es básica para el logro de objetivos.

Hellriegel y Slocum (2004), indican que los factores motivacionales incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores, se relacionan con sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido de trabajo en sí. Los motivadores, son intrínsecos, vinculados de manera directa con el mundo interno de la persona. El segundo grupo de factores son extrínsecos o externos al trabajo, y se conocen como de higiene, incluyen la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las presentaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que se realiza.

Para Brunet (1992), el clima organizacional, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización el cual está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

El manejo de la motivación que tiene un líder con su grupo, es una parte esencial, ya que esta lo llevará a incrementar conductas adecuadas en su trabajo, así como a mejorar su estima en la organización, ya que con la motivación, los líderes tienen la capacidad de afectar la estructura y desempeño de una organización, e influir en otras personas y en el ambiente para provocar cambios que se reflejan en mejorar la productividad y satisfacción de los empleados. Si no hay un adecuado manejo de motivación en los empleados, se corre el riesgo de que se caigan en un estado de apatía que obviamente se verá reflejado en la productividad total del trabajo, así como la insatisfacción de los empleados que los llevará a abandonar la tarea, por falta de retroalimentación de su trabajo (SAT, 2006).

En lo referente al factor 10 de liderazgo, se conceptualizó como el estilo conductual que asume el jefe inmediato con sus subordinados, formando equipos laborales de alto impacto, al transmitir los conocimientos sin reserva y aceptando sugerencias, a fin de crear un ambiente de bienestar grupal y alto desempeño.

Se observó que el 63% (43 sujetos) de las tres áreas el respondieron que siempre y casi siempre su jefe es un líder, el 33% (22 sujetos) dijeron que pocas veces y nunca y el 4% (3 sujetos) no contestaron

Cabe mencionar que por petición de la Administración en estudio, se analizaron por área cada una de las preguntas que componen este factor.

En la pregunta referente a en mi área laboral, mi jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo, en el área 1 el 44% (15 sujetos) respondió que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 56% (19 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo.

En el área 2, se presentó que el 86% (19 sujetos) respondieron que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 14% (3 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo.

Para el área 3 el 99% (11 sujetos) respondieron que su jefe siempre y casi siempre su jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo y el 1% (2 sujetos) contestaron que su jefe pocas veces o nunca distribuye adecuadamente las cargas de trabajo

En la pregunta mi jefe ha generado una buena comunicación laboral en nuestro equipo de trabajo, 68% (47 sujetos) de las tres áreas, señalaron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 32% (22 sujetos) contestó que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo.

Al realizar un análisis por área, se observó que en el área 1 el 53% (18 personas) respondieron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 47% (16 sujetos) contestaron que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Lo cual contrasta con las áreas 2 y 3. De tal manera, se observa que los sujetos del área 2 el 86% (19 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación y el 17% (3 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Para el área 3, el 92% (12 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación respondieron que su jefe generó una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 8% (1sujeto) contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo.

En lo que respecta a la pregunta de mi jefe hace juntas de trabajo y nos refuerza los conocimientos, se observó que el 68% (47 sujetos) de las tres áreas, señalaron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación

laboral en el equipo de trabajo y el 32% (22 sujetos) contestó que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo.

Al realizar un análisis por área, se observó que en el área 1 el 53% (18 personas) respondieron que siempre y casi siempre el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 47% (16 sujetos) contestaron que pocas veces o nunca el jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Lo cual contrasta con las áreas 2 y 3. De tal manera, se observa que los sujetos del área 2 el 86% (19 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación y el 17% (3 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo. Para el área 3, el 92% (12 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe genera una buena comunicación respondieron que su jefe generó una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo y el 8% (1 sujeto) contestó que pocas veces o nunca su jefe genera una buena comunicación laboral en el equipo de trabajo.

Partiendo de este análisis, es necesario destacar que la retroalimentación, es un elemento básico en cualquier proceso de liderazgo, ya que a través de éste, el líder puede comunicar a sus colaboradores, errores y aciertos de los procesos y hacerlos partícipes en el mejoramiento, para incrementar los conocimientos y habilidades y lograr un mejor desempeño. Esto ayuda al colaborador a examinar sus opciones de desarrollo, exportar alternativas, analizar sus intereses, preferencias y habilidades etc., la carencia de estos elementos, lleva al participante a desempeñarse sin dirección en su trabajo (SAT, 2006).

En lo referente a la pregunta mi jefe nos comparte sus conocimientos, para que realicemos mejor nuestro trabajo, se observó que el 57% (39 sujetos) de las tres áreas, respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo. El 42% (29 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo y el 1% (1 sujeto) no contestó.

Al analizar los resultados por área, se encontró que en el área 1 el 41% (14 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor nuestro trabajo y el 59% (20 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo.

Se observó una relación inversa con las áreas 2 y 3, de esta manera para el área 2 el 73% (16 sujetos) respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo y el 27% (6 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo.

En el área 3, el 69% respondieron que siempre y casi siempre su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo y el 30% (3 sujetos) contestó que pocas veces y nunca, su jefe comparte los conocimientos para que realicen mejor su trabajo y el 1% (1 sujeto) no contestó.

En lo referente a la pregunta en tu área laboral, tu jefe, ¿ha hecho que se trabaje en equipo?, se observó que la opinión de los tres grupos fue el 60% (42 sujetos) de las tres áreas, respondió que en su área su jefe ha hecho que se trabaje en equipo, 39% (26 sujetos) contestó que pocas veces o nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo y el 1% (1 sujeto) no contestó.

Al realizar un análisis por área se observó que en el área 1 el 69% (23 sujetos), respondió que en su área su jefe ha hecho que se trabaje en equipo, el 29% (10 sujetos), contestó que pocas veces o nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo y el 2% (1 sujeto) no contestó.

En el área 2 se observó que el 77% (17 sujetos), respondió que siempre y casi siempre, en su área laboral, su jefe ha hecho que se trabaje en equipo, el 23% (5 sujetos) contestó que pocas veces y nunca su jefe ha hecho que se trabaje en equipo. La misma tendencia se observó en el área 3, en donde 92% (12 sujetos) respondió que siempre y casi siempre, en su área su jefe ha hecho que se trabaje

en equipo y el 8%, (1 sujeto) contestó que nunca y pocas veces su jefe ha hecho que se trabaje en equipo.

Salancik y Pfeffer (1977 en Landy & Conte, 2007) definen al liderazgo como una interacción entre los individuos en la organización. Day (2001 en Landy & Conte, 2007), señaló que la esencia del liderazgo es el intercambio social. De esta manera indicó que es necesario que el líder desarrolle la competencia que incluye la conciencia social y la habilidad social que es la capacidad de resolver conflictos para promover un espíritu de cooperación. Indica que cada uno de los miembros del grupo, debe ser parte del liderazgo. El desarrollo de liderazgo, se enfoca a la integración de los atributos de cada miembro del grupo. El líder guía a los miembros del grupo a comprometerse con la operación a volverse más consciente de la naturaleza social del esfuerzo productivo y del cambio es que de una organización.

En lo referente a la pregunta, ¿sientes que tu jefe te inspira confianza?, se observó que el 71% (49 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y el 29% (20 sujetos) contestó que pocas veces o nunca su jefe les inspira confianza

Al hacer un análisis por área, se observó que en el área 1 el 44% (15 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y 56% (19 sujetos), contestó que pocas veces y nunca su jefe les inspira confianza.

Para el área 2 se observó que el 95% (21 sujetos) respondió que siempre y casi siempre su jefe les inspira confianza y el 5% (1 sujeto) contestó que pocas veces y nunca su jefe les inspira confianza.

Para el área 3, se observó que el 100% (13 sujetos) consideraron que su jefe les inspira confianza

En el área de liderazgo, es importante considerar las relaciones entre jefe y empleado, ya que en la actualidad, en cualquier organización, se tiene la necesidad de contar con una figura de líder y no solo de jefe, ya que el líder con

su conducta manifiesta, afectan la estructura y desempeño de una organización, es crucial la relación que guarda con su equipo de trabajo y el manejo adecuado de la motivación, en donde los empleados se sientan parte de la organización y por lo tanto se comprometan en su desempeño laboral (SAT, 2006).

Al revisar el factor 11 que se refirió a las condiciones de trabajo y se definió como el grado de bienestar que el personal percibe de las instalaciones y mobiliario durante su desempeño laboral. Se observó que el 63% (43 sujetos), consideraron que las instalaciones siempre y casi siempre ofrecen un grado de bienestar, el 37% (26 sujetos) indicó que pocas veces y nunca.

En la pregunta de: el mobiliario (sillas, escritorios, etc.) ¿Te permiten realizar tu trabajo cómodamente?”. El 88% (61 personas) de los tres grupos consideraron siempre y casi siempre que el mobiliario es adecuado para realizar el trabajo y el 14%(8 individuos) dijo que no son adecuadas.

En lo referente a si la ventilación y temperatura es adecuada en el lugar de trabajo, se observó que el 39% (27 individuos) de los tres grupos, dijeron estar de acuerdo en que es adecuada la ventilación y temperatura en el área de trabajo y el 61% (42 sujetos) de los tres grupos dijo que la ventilación y temperatura no son adecuadas para trabajar.

En lo referente a la pregunta ¿Tu lugar de trabajo está libre de ruidos que interrumpen tu desempeño laboral?”. 55% (38 personas) de los tres grupos manifestaron que están de acuerdo en que siempre y casi siempre su lugar de trabajo está libre de ruidos y 45% (31 personas) consideraron que no.

En la pregunta ¿Consideras que las instalaciones en general de la Institución son adecuadas?, 64% (44 sujetos) de los tres grupos consideraron que siempre y casi siempre las instalaciones son adecuadas, 36% (25 personas) manifestaron que pocas veces y nunca son adecuadas.

En la pregunta, referente a “¿Cuentas con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar tu trabajo?”, se observó que el 81% (56

personas) de las tres áreas, consideraron que las instalaciones son adecuadas y el 19% (13 sujetos), dijeron que no.

De esta manera, se observó que para el factor 11, referente a las condiciones de trabajo, en general la mayoría de los colaboradores de las 3 áreas, consideraron tener un mobiliario e instalaciones y adecuadas, seguras e higiénicas. Y señalaron que los aspectos de ruidos, ventilación y temperatura, no son adecuados, lo cual podría mejorar para lograr un ambiente más cómodo en la realización del trabajo.

Con base al análisis de los resultados, se observa que en general en las tres áreas se percibe un adecuado clima laboral, en los aspectos de identificación con la Institución, medio de comunicación como son el correo electrónico, conocimiento de planeación estratégica, reconocimiento, capacitación, involucramiento, relación con compañeros, actitud laboral del jefe, liderazgo y condiciones físicas de trabajo. Sin embargo el área 1, se observó una tendencia hacia un clima laboral no adecuado que puede afectar el desempeño laboral, lo cual se contrasta con los grupos 2 y 3.

Con base a los resultados obtenidos en este trabajo, se sugiere que el jefe del área 1, analice su papel como líder a fin de generar cambios que afecten positivamente en el personal a su cargo.

Ya que como se señalan Landy & Conte (2007), el líder debe estar dispuesto a abandonar su papel de jefe, el cual resuelve los problemas del área y opte por asumir un liderazgo adoptando actitudes personales y activas respecto al contexto en el que se desenvuelven, buscado en sus colaboradores oportunidades y recompensas potenciales, inspirándolos e impulsándolos en el proceso creativo con su propia energía, así como disminuyendo mediante el consenso y la negociación, los conflictos entre individuos o los departamentos.

Es importante señalar que un líder surge cuando logra obtener la confianza de los otros mediante un genuino interés por su crecimiento, los jefes y líderes difieren en su forma de pensar y de actuar. Ser líder es una gran responsabilidad e

implica ser ejemplo para otros, el conducir motivar, orientar y con esto encausar los esfuerzos propios y de los otros al logro de metas, que beneficien a la organización y a la sociedad. El liderazgo efectivo es uno de elementos más importantes en el mundo actual (SAT, 2006).

La sociedad contemporánea se caracteriza por los cambios constantes en la tecnología, la educación, las organizaciones, las relaciones sociales, etc. En este contexto, la importancia del líder es crucial ya que tiene la misión de dar ordenamiento a esos cambios para conducir a los colaboradores el crecimiento propio y de la organización. En el caso la Administración en estudio, el líder tiene la tarea de colaborar para lograr un área comprometida con la más alta calidad en todos sus servicios y procesos (SAT, 2006).

Los retos de un líder en esta organización permitirán impulsar entre los colaboradores las acciones del plan estratégico de la presente Administración. Ampliar la recaudación, mejorar el servicio, incrementar la productividad, desarrollar el talento, administrar el desempeño, conocer e impulsar el uso de tecnologías, medir confiabilidad, etc. (SAT, 2006). Con base a este análisis, se sugiere para el área 1, la implementación de herramientas que permitan la aplicación de liderazgo de manera sistemática como es el caso del coaching y el empowerment.

El coaching, es el procedimiento mediante el cual tanto el líder como el colaborador analizan el desempeño de este último, buscando la manera de mejoramiento, mediante las acciones diversas y con un plan que ambos generan y acuerdan, corresponsabilizándose a cumplir. De esta manera, el líder apoya, orienta, motiva guía y da seguridad, buscando su crecimiento y desarrollo profesional y personal. El coach debe tener convicción auténtica de que sus colaboradores pueden ser mejores y la voluntad positiva de ayudarlos a lograrlo.

El empowerment es una herramienta que permite delegar responsabilidades del líder a sus colaboradores, de esta manera, comparte la información con todos los miembros del área u organización. Esta es una forma

efectiva de crear confianza, de combatir el modo de pensar jerárquico-tradicional y de ayudar a los colaboradores a ser más responsables y estimulándolos a actuar como si fueran parte de la organización. A su vez, crea autonomía en los colaboradores, ya que el líder ayuda a sus colaboradores a traducir la misión la visión y los objetivos de la organización en papeles y metas alcanzables, desarrollando estructuras y procedimientos que faculten a las personas. De esta manera se remplaza la jerarquía con equipos del trabajo, esto es, se crean equipos facultados y efectivos, que puedan llegar a sustituir la antigua estructura organizacional (SAT, 2006).

Con este tipo de herramientas, existe un beneficio para el colaborador, el líder y la organización ya que permite la formación de recursos humanos de alta calidad, aumentando la motivación, mejorando las relaciones y haciendo el trabajo significativo para las personas, lo que permite un crecimiento laboral y personal.

El ser líder en esta organización, es antes que nada, una gran responsabilidad. Implica ser ejemplo para otros, el conducir, motivar, orientar y con ello encausar los esfuerzos propios y de los otros al logro de metas que beneficien al Órgano desconcentrado pero también a la sociedad entera.

Alcances

El presente trabajo surgió de la necesidad expresa del Servicio de Administración Tributaria (SAT), de identificar aquellos elementos que afectaban la productividad y se manifestaron a través del ausentismo, enfermedades, rotación de personal, etc.

Cabe señalar que anteriormente se habían aplicado encuestas de clima laboral a nivel general, sin atender a las necesidades específicas de cada área y por primera vez se aplicó en la Administración en estudio, una encuesta que permitió diagnosticar el clima laboral existente.

De esta manera los alcances de este estudio fueron:

- En primera instancia y con base al conocimiento laboral existente en la muestra participante, poder proponer mejoras en cuanto a horarios, permisos, mejor distribución del trabajo, actividades recreativas, estímulos motivacionales, etc. para promover un adecuado clima laboral, en vías del beneficio de los empleados y la productividad.
- Establecer un programa de mejoras, dando seguimiento en la medición del desempeño de los empleados antes y después de éste.
- Hacer una propuesta de mantenimiento de las mejoras, por medio de evaluaciones periódicas de clima laboral.
- Elaborar y promover programas de atención a los aspectos de motivación para los empleados como reconocimientos, ascensos, responsabilidades, supervisión, incentivos, sueldo, prestaciones que coadyuven a mejorar el desempeño laboral.
- Proponer reuniones con los administradores con el fin de dar a conocer los resultados del estudio, para que se comprenda que la organización es una entidad dinámica y que los resultados en la productividad son reflejo del clima existente entre los colaboradores de todos los niveles.
- Generar un taller para los mandos superiores sobre la importancia del liderazgo actitud del jefe hacia sus empleados y en la Institución. Así mismo como la necesidad de reconocimiento y la importancia del involucramiento de los empleados con la Institución. En particular para los jefes del área 1 que es donde se observaron los mayores problemas de clima laboral.
- A partir de los resultados, generar talleres para los empleados sobre aspectos que promuevan el bienestar personal y laboral.
- Solicitar a las Administraciones Centrales actividades recreativas para los empleados.

- Hacer una propuestas sobre las condiciones físicas de las instalaciones y mobiliario, para establecer un lugar apropiado en la realización del trabajo.
- Los logros que se obtuvieron fueron: reestructuración en los horarios laborales, permisos y distribución del trabajo.
- Proponer el modelo de coaching y empowerment.

A partir de estas propuestas se implementaron los siguientes cambios; el horario se modificó de 9 a 7 u 8 de la noche; existió mayor flexibilidad por parte de los jefes, cuando los empleados solicitaban permisos y se distribuyó mejor el trabajo con esto se evitaron las cargas innecesarias y disminuyeron las enfermedades y accidentes entre los empleados.

Limitaciones

Los resultados de este diagnóstico permitieron tener una visión general del clima laboral existente en la Administración del Órgano desconcentrado en estudio, lo que permitió plantear algunas sugerencias para su mejora, sin embargo y con base a al tipo de estudio de campo exploratorio empleado (Kerlinger, 2008), se detectaron las siguientes limitaciones:

- El número de la muestra (69 sujetos), dividida en 3 grupos, permitió la identificación de algunas variables que influyen en el clima laboral existente en el órgano desconcentrado en estudio, no obstante es necesario contar con una muestra mayor que sea representativa para poder extender los resultados a la Institución con el fin de lograr una intervención más puntual y precisa, con el objetivo de lograr cambios que beneficien al empleado lo cual se vea reflejado en el desarrollo integral del área de trabajo y lleve a mejorar la productividad y clima laboral, lo cual beneficiará a la Institución en el logro de sus objetivos.
- Por el tipo de diseño empleado, faltó aleatorización en la muestra para poder brindar un factor de mayor validez (Kerlinger, 2008). Esto

se puede lograr en estudios posteriores, con el apoyo de las autoridades ya que la población total es amplia. El realizar una selección aleatoria de la muestra permitirá proporcionar mayor control y validez de las relaciones entre variables del clima laboral en esta instancia gubernamental.

- Que las autoridades del SAT no acepten la importancia del clima laboral en la productividad del área.
- En el momento que se hagan las invitaciones para los talleres que los participantes, tanto empleados como administradores, no muestren interés por asistir.
- Que las autoridades no proporcionen las facilidades de tiempo y espacio para realizar las actividades propuestas.
- En presente estudio, se observó la importancia de algunas variables que determinan el clima laboral en el Órgano desconcentrado en estudio y con esto se cubrió el objetivo principal: detectar variables que estén determinando el clima laboral, sin embargo, una limitación de esta investigación, radicó en el instrumento empleado la “encuesta para detectar el clima organizacional” (EDCO), la cual surgió a través de aspectos detectados en la observación de la dinámica del grupo y enriquecida con los comentarios de algunos empleados, que fueron encuestados para la elaboración de este instrumento, sin embargo, esta encuesta no cuenta con bases que avalen la validez y confiabilidad que se apegue a los lineamientos del rigor científico, por lo cual se sugiere el empleo de una encuesta de clima laboral, que cuente con estudios de validez y confiabilidad establecidos.

No obstante a estas limitaciones, es importante que el psicólogo organizacional esté consciente de los objetivos y alcances que pueda lograr y los trasmita a sus jefes informando sobre los beneficios que se obtendrían al mejorar el clima organizacional, ya que cuando un colaborador se siente bien en su trabajo, está motivado para cumplir con la misión y visión de la organización.

De esto se desprende la necesidad de que el psicólogo organizacional ponga en práctica los conocimientos y herramientas obtenidos durante la licenciatura, para implementar planes de trabajo y programas motivacionales en lo referente al clima laboral.

Referencias

- Brunet, L (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*: Colombia: McGraw-Hill.
- Dessler, L. (2008). *Organización y administración, enfoque situacional*. México. Prentice-Hall.
- Diplomado de habilidades para jefes de departamento, (2006) Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Dojbak, D., Burton, R., Obel, B. & Lauridsen, J. (2008). How tailure to aling organizational climate and Leadership style affects performance Management decision, 46 (3), 406 – 432. University Durham, North Carolina, United States.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en la organización*. México: Oxford
- Gómez A.y Vicario M, (2008). *Clima organizacional, conceptualización y propuesta de la escala*. Tesis de licenciatura. UNAM, México.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, (2003). México: Grijalbo.
- Gushwa, M. (2009). The impact of child protective services workers' perceptions of organizational climate on their attitudes regarding the implementation of practice reform. A clissertation presented to the University of Washington, United States, Proquest.
- Hellriegel y Slocum, J. (2004) *Comportamiento organizacional*. México: Internacional Thomson.
- Kerlinger F. y Howard D. (2008) *Investigación del Comportamiento: Técnicas de metodología*. México. McGraw – Hill/Interamericana.

- Landy J. F. y Conte J.M. (2007) *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México. McGraw – Hill/Interamericana.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. & Avey, J. (2007). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationships. *Journal of organizational*. 29, 219 – 238.
- Nunnally, J.(1970) *Introducción a la medición psicológica*:México. Centro regional de Ayuda Técnica.
- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México. El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica.
- Peiró, J. y Prieto. (1997). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. España: síntesis psicológica.
- Rousseau, V. & Aubé, C., (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and environment
- Schyns, B., Veldhoven, V. & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7) 649 – 663.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005). *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n171.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). *Misión Visión*.
<http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/Paginas/visionMision.aspx>
- Servicio de Administración Tributaria (2011) *Misión Visión*.
http://intrasat/paginas/Documentos/mision_vision_valores.htm
- Servicio de Administración Tributaria (2010) *Manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria*.
<ftp://192.168.235.80:41/comint/SAT290109.pdf>

- Spruill, E., (2008). A correlational analysis relating organizational climate to employee performance: a case of study. University of Phoenix. United States. 1 – 156.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia*, Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología, 2 (2), 329-349.

ANEXOS

ANEXO 1

En esta figura se muestran los 11 factores de la encuesta, con los porcentajes de cada uno de los integrantes de las tres áreas.

FACTOR 1	MS	S	R	I	MI	NC
Identificación con la Institución. Exploró el grado en que el trabajador se siente parte de la institución y la valora como fuente de trabajo y su imagen ante la comunidad.	27% 18 SUJETOS	45% 31 SUJETOS	20% 14 SUJETOS	5% 4 SUJ	2% 1 SUJ	
FACTOR 2	MS	S	R	I	MI	NC
Satisfacción en la Institución. Definida como el grado de correspondencia entre el desempeño de las labores del trabajador y el sentido de realización personal en el logro de metas.	29% 20 SUJ	48% 33 SUJ	12% 8 SUJ	8% 6 SUJ	3% 2 SUJ	
FACTOR 3	MS	S	R	I	MI	NC
Comunicación general. Se conceptualizó como la oportunidad y efectividad de las comunicaciones, tanto formales como informales de la Institución, así como los medios de comunicación empleados (vía correo electrónico).	12% 8 SUJ	46% 32 SUJ	22% 15 SUJ	13% 9 SUJ	7% 4 SUJ	
FACTOR 4	MS	S	R	I	MI	NC
Conocimiento de planeación estratégica. Se refirió a el grado de conocimiento que cada colaborador debe saber acerca de los planes estratégicos de su área, del órgano desconcentrado y de lo que a él directamente le compete	26% 18 SUJ	48% 33 SUJ	18% 12 SUJ	6% 4 SUJ	2% 1 SUJ	0
FACTOR 5	MS	S	R	I	MI	NC
Reconocimiento. Indicó cómo es la estancia del trabajador en la organización, así como si sus acciones son estimuladas o reconocidas por sus jefes inmediatos" es decir el reconocimiento que siente el empleado en la Institución	26% 18 SUJ	48% 33 SUJ	18% 12 SUJ	6% 4 SUJ	2% 2 SUJ	0
FACTOR 6	MS	S	R	I	MI	NC
Capacitación. Fue el grado en que el personal recibe la oportunidad de capacitarse para desarrollar con	17% 12 SUJ	44% 30 SUJ	20% 14 suj	11% 8 suj	7% 5 suj	0

efectividad sus labores y la eficacia de la misma						
FACTOR 7	MS	S	R	I	MI	NC
Involucramiento con la Institución, definido como el grado en que se percibe la participación en la planeación y decisión de tareas.	13% 9 SUJ	43% 30 SUJ	21% 15 SUJ	14% 9 SUJ	8% 7 SUJ	1% 1 SUJ
FACTOR 8	MS	S	R	I	MI	NC
La relación con compañeros. Se definió como las relaciones entre el personal, si existe unidad y cooperación entre ellos, a fin de lograr un trabajo en común	21% 14 SUJ	51% 35 SUJ	17% 12 SUJ	7% 5 SUJ	4% 3 SUJ	0
FACTOR 9	CS	S	PV	N	NC	
Nivel de actitud laboral positiva o negativa que el personal percibe de su jefe inmediato	25% 17 SUJ	43% 30 SUJ	20% 14 SUJ	10% 7 SUJ	2% 1 SUJ	
FACTOR 10	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	NC	
Liderazgo. Se conceptualizó como el estilo conductual que asume el jefe inmediato con sus subordinados, formando equipos laborales de alto impacto, al transmitir los conocimientos sin reserva y aceptando sugerencias, a fin de crear un ambiente de bienestar grupal y alto desempeño	31% 22 SUJ	32% 22 SUJ	25% 17 SUJ	8% 6 SUJ	4% 2 SUJ	
FACTOR 11	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	NC	
Condiciones de trabajo. Se refirió a las condiciones de trabajo y se definió como el grado de bienestar que el personal percibe de las instalaciones y mobiliario durante su desempeño laboral.	19% 13 SUJ	44% 30 SUJ	29% 20 SUJ	8% 6 SUJ	0	

Figura 92

MUY SATISFACTORIA= MS

CASI SIEMPRE=CS

SATISFACTORIA= S

SIEMPRE=S

REGULAR=R

POCAS

VECES=PVINSATISFACTORIA= I

NUNCA=NMUY

INSATISFACTORIA= MI

NO CONTESTÓ = MI

ANEXO 2

Frecuencias de respuesta para cada pregunta del cuestionario de clima laboral.

Respuesta	N/C		PÉSIMO MAL		REGULAR		BIEN MUY BIEN	
	No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%
1	0	0%	7	10%	9	13%	53	77%
2	0	0%	2	1%	9	15%	58	84%
3	0	0%	1	2%	18	26%	50	72%
4	1	1%	7	10%	19	28%	42	61%
5	2	2%	8	12%	15	22%	44	64%
6	0	0%	2	3%	6	9%	61	88%
7	0	0%	14	20%	9	13%	46	67%
8	1	1%	9	17%	8	12%	49	70%
9	0	0%	5	8%	9	13%	55	79%
10	0	0%	7	10%	8	12%	54	78%
11	0	0%	15	22%	14	20%	40	58%
12	0	0%	12	17%	13	19%	44	64%
13	0	0%	18	26%	18	26%	33	48%
14	0	0%	13	19%	16	23%	40	58%
15	1	3%	10	14%	14	20%	34	63%
16	0	0%	2	3%	6	9%	61	88%
17	0	0%	11	16%	21	30%	37	54%
18	0	0%	3	4%	9	13%	57	83%
19	0	0%	7	10%	10	15%	52	75%
20	1	1%	6	9%	14	20%	48	70%
21	0	0%	14	20%	13	19%	42	61%
22	0	0%	26	38%	20	29%	23	33%
23	0	0%	21	30%	13	19%	35	51%
24	0	0%	19	28%	11	16%	39	56%
25	1	1%	23	34%	15	22%	30	43%
26	1	1%	7	10%	15	22%	46	67%
27	0	0%	16	23%	13	19%	40	58%
28	0	0%	15	22%	12	17%	42	61%
29	1	1%	16	23%	10	14%	42	61%
30	0	0%	8	12%	11	16%	50	72%
31	0	0%	18	26%	16	23%	35	51%
32	0	0%	11	16%	12	17%	46	67%
33	0	0%	13	19%	15	22%	41	59%

34	1	1%	17	25%	13	19%	38	55%
35	1	1%	18	26%	17	25%	33	48%
36	0	0%	13	19%	16	23%	41	59%
37	0	0%	14	20%	6	9%	49	71%
38	0	0%	2	3%	6	9%	61	88%
39	0	0%	5	8%	21	30%	43	62%
40	0	0%	5	7%	11	16%	53	77%

Respuesta	N/C		NUNCA POCAS VECES		CASI SIEMPRE SIEMPRE	
	No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%
41	1	1%	20	29%	48	70%
42	0	0%	11	17%	58	83%
43	1	1%	26	37%	42	62%
44	0	0%	32	46%	37	54%
45	3	5%	16	23%	50	72%
46	0	0%	17	25%	52	75%
47	0	0%	23	33%	46	67%
48	0	0%	22	32%	47	68%
49	0	0%	22	32%	47	68%
50	1	1%	29	42%	39	57%
51	1	1%	26	39%	42	60%
52	0	0%	20	29%	49	71%
53	20	29%	48	33%	20	29%
54	0	0%	8	12%	61	88%
55	0	0%	42	61%	27	39%
56	0	0%	31	45%	38	55%
57	0	0%	25	36%	44	64%
58	0	0%	13	19%	56	81%

Figura 93

ANEXO 3

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

En la Institución, estamos conscientes de que nuestros colaboradores son el eje central de nuestra organización. Es por ello que estamos interesados en saber tu opinión acerca de diversos aspectos importantes de nuestra organización.

Te invitamos a participar en esta encuesta, respondiendo de manera honesta y franca a cada una de las preguntas que se presentan.

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas. El manejo de tus datos serán con fines estadísticos y absolutamente confidenciales; por tal motivo te pedimos no compartir tus respuestas con tus compañeros.

De la información que obtengamos, podremos identificar cuáles son las principales oportunidades de mejora para atenderlas, a partir de del diseño de un plan específico que nos lleve a eficientar diversos ámbitos de nuestra Administración.

INFORMACIÓN GENERAL

Administración: _____ Área

Fecha: _____

Sexo: Femenino ()

Masculino ()

Edad cumplida: _____

Escribe en el espacio correspondiente lo que se te indica ó coloca una "X", en la opción que te corresponde.

Antigüedad dentro de la empresa:

- () Menos de un año
- () De 01 a 03 años
- () De 04 a 06 años
- () De 07 a 09 años
- () De 10 a 15 años
- () Más de 15 años

Grado escolar cursado:

- () Primaria
- () Secundaria
- () Preparatoria
- () Carrera Técnica
- () Secretariado
- () Licenciatura ó Ingeniería
- () Maestría
- () Doctorado

**Te invitamos a responder con sinceridad las siguientes preguntas y afirmaciones acerca de tu trabajo.
 Marca con una "X" la respuesta que elijas, en los cuadros correspondientes
 Por favor no dejes preguntas sin contestar.**

FACTOR # 1.	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI Insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
1. Mi sentido de pertenencia en la organización es.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Siento que esta Institución, es un buen lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Si por alguna razón tuviera que separarme de la Institución, ¿El trato que esta me daría al enterarla de esta situación, sería...?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo calificarías la estabilidad de empleo que te ofrece esta Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR # 2	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI Insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
6. El tipo de trabajo que actualmente realizo es...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El sentimiento de superación personal que me produce mi puesto actual es...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El nivel en que puedo hacer uso de mis conocimientos y habilidades en mi puesto actual es...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Me siento muy interesado(a) con lo que estoy haciendo en mi puesto actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. En general, ¿Qué tan satisfecho (a) te sientes en ésta Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR # 3	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI Insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
11. La claridad con que son transmitidas las políticas y normas de la Administración, me hacen sentir....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. El nivel de cantidad y calidad con que se me proporciona la información que necesito para el desempeño de mi trabajo es....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. El esfuerzo que la AGE realiza para conocer la opinión de los empleados es...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La información que tengo para resolver algún problema relacionado con mi trabajo es...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Recibo información útil a través de los jefes, correo electrónico, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR # 4	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI Insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
16. ¿Conoces la Visión, Misión y Política de Calidad de la AGE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Conoces los objetivos y los planes estratégicos que la AGE implementó este año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Conoces los procedimientos que debes aplicar para el desempeño de tus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Conoces la Descripción de tu puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Los resultados que tu área obtiene, coinciden con los objetivos estratégicos de la AGE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR # 5	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI Insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
21. Mi jefe inmediato aprecia todo el empeño que pongo en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Me han felicitado por el tiempo que llevo en esta Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. La Institución estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. En la Institución me siento tomado en cuenta como persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Cuando hago un buen trabajo me lo dicen en forma directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTOR # 6	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
26. Mi opinión referente a la capacitación que recibí, para desempeñar mi trabajo actual fue...					
27. La oportunidad que me brinda la Institución para mejorar mis habilidades laborales es...					
28. Los cursos de formación y capacitación que he recibido han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.					
29. La Institución se preocupa por capacitarnos de manera....					
30. ¿Utilizas y aplicas en tu trabajo lo que aprendes en los cursos de capacitación?					
FACTOR # 7	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
31. La oportunidad que tengo de participar en la fijación de metas y objetivos para mi grupo de trabajo es....					
32. El conocimiento que tengo sobre los problemas que se presentan en mi área es...					
33. La oportunidad que tengo para trabajar con otros en la resolución de problemas relativos al trabajo es....					
34. ¿Cómo sientes en tu Departamento la oportunidad de proponer nuevas ideas y llevarlas a cabo?					
35. La motivación a los trabajadores, para ser innovadores (desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas) es....					
FACTOR # 8	Muy insatisfactorio (Pésimo)	Insatisfactorio (Mal)	NI Satisfactorio, NI insatisfactorio (Regular)	Satisfactorio (Bien)	Muy Satisfactorio (Muy Bien)
36. Hay buen espíritu de cooperación entre las personas de mi área laboral o Departamento					
37. En general, en mi área de trabajo o Departamento se trabaja a gusto...					
38. Mi relación con mis compañeros de trabajo es...					
39. La relación con los compañeros de otras áreas es...					
40. El compromiso que mis compañeros de trabajo demuestran por el servicio al personal que atienden es..					
FACTOR # 9	Nunca	Pocas veces	Casi Siempre	Siempre	
41. Mi jefe inmediato me llama la atención con tacto y justicia					
42. Mi jefe me escucha cuando le consulto o expongo un problema					
43. Mi jefe me hace sentir que soy muy necesario para Institución					
44. Mi jefe me felicita por el resultado final de mi trabajo?					
45. En general, mi jefe siempre muestra una buena actitud laboral					
FACTOR # 10	Nunca	Pocas veces	Casi Siempre	Siempre	
46. Cuando ingresaste a esta Administración, tu jefe te explicó cómo realizar tu trabajo?					
47. En mi área laboral, mi jefe sabe distribuir equitativamente las cargas de trabajo					
48. Mi jefe ha generado una buena comunicación laboral en nuestro equipo de trabajo...					
49. Mi jefe hace juntas de trabajo y nos refuerza los conocimientos					
50. Mi jefe nos comparte sus conocimientos, para que realicemos mejor nuestro trabajo					
51. En tu área laboral, tu jefe ha hecho que se trabaja en equipo?					
52. Sientes que tu jefe te inspira confianza?					
53. En términos generales, mi jefe tiene un buen Liderazgo...					

FACTOR # 11	Nunca	Pocas veces	Casi Siempre	Siempre
54. El mobiliario (sillas, escritorios, etc.) ¿Te permiten realizar tu trabajo cómodamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. ¿La ventilación y temperatura es adecuada en tu lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. ¿Tu lugar de trabajo esta libre de ruidos que interrumpen tu desempeño laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. ¿Consideras que las instalaciones en general de la Institución son adecuadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. ¿Cuentas con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cual es tu sentir con respecto a esta encuesta?

<p>¡FELICIDADES, HAS CONCLUIDO LA ENCUESTA! AGRADECEMOS MUCHO TU PARTICIPACIÓN. CON EL FIN DE GUARDAR LA CONFIDENCIALIDAD, TE PEDIMOS NO COMPARTIR TUS RESPUESTAS CON TUS COMPAÑEROS.</p>
