

Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”



División De Ciencias Socioeconómicas

Departamento De Administración Agropecuaria

*“DISEÑO DE PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
AGROPECUARIA”*

Por:

Marco Antonio Ríos Gómez

Tesis

Presentada Como Requisito Parcial Para Obtener El Título:

Ingeniero Agrónomo Administrador

*Buenavista, Saltillo, Coahuila, México
Octubre 2009*

Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro"

División De Ciencias Socioeconómicas

Departamento De Administración Agropecuaria

"DISEÑO DE PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
AGROPECUARIA"

Tesis

Por:

Marco Antonio Ríos Gómez

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

Ingeniero Agrónomo Administrador

Aprobada por:

Ing. Rafael De La Rosa Gonzalez
Presidente

M.C. Guillermo Galván gallegos
Sinodal

Ing. Heriberto Ríos Tapia
Sinodal

MC. Jesús R. Valenzuela García
Suplente

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

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México



DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
COORDINACION

Octubre 2009

Dedicatorias

A mis padres:

Rafael Ríos Alvarado.

Por todo el apoyo brindado durante mi vida en cada etapa de ella y sobre todo por sus consejos y la confianza dedicada en mí, porque todo lo que tengo te lo debo a tí, aunque la vida me ha puesto pruebas difíciles siempre has estado conmigo, nunca me dejaste solo, gracias papá por todo ese amor.

María de la Luz Gómez Chávez.

Por todas las lágrimas que derramaste al alejarme de casa, me hicieron un hombre de bien, porque tú fuiste quien me dio la vida, es por eso que hoy y siempre estaré bien agradecido contigo, por todo ese amor y cariño que siempre me brindaste, por tus bendiciones, mil gracias mamá, tu eres la persona más importante en mi vida.

A mi abuelo:

José Carmen Ríos Serrato.

Por su experiencia y sabiduría brindada hacia a mí, por sus consejos y por sus bendiciones, gracias abuelo siempre será mi talismán.

A mis hermanos:

Irene, Daniel, Lucy, Ana Carolina y Aarón.

Con quienes me tocó compartir en la infancia en gran amor que papá y mamá nos ofreció, de las limitaciones económicas que tuvimos; aunque hubo ocasiones de peleas y llantos, pero siempre al final volvímos a reír y soñar.

A mis tíos:

José, Ramón, Manuel, Pedro, Juan, Josefina, Juana (+), Alicia, Socorro, Rosa, Aurelia, Carmela.

A mis primos:

Pancho (el taco), Baros, El bonine, Jaime, Alane, Aligue, Luis, Claudia, Karina, Pola, Carmela, Margarita, Adriana, Toño, Ana, Juan Carlos, Paty, Chábel, Chaco, Juan, Alaricela, Rocío, Sipriano.

A mis padrinos:

Florencio, Chava, Alicia.

A las personas que siempre me apoyaron en el transcurso de mi carrera, tales como son: Dionisio Cruz, Samuel Cruz, Remedios Ríos, Manuel Espitia (Meme), Salgado Elizarraras el delegado del baral, a los maestros de la prepa, en especial a Javier Ávila y muchas personas más que con sus consejos y motivaciones me hicieron llegar hasta donde ahorita estoy.

Agradecimientos

A dios.

Por darme la oportunidad de existir y derramar sobre mí, tantas bendiciones y logros que no han sido fácil para mí, pero tampoco imposibles y hoy este júbilo es gracias a ti.

A mi birgencita de Guadalupe.

Por no desampárame, por darme la fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi “alma mater”.

Por cobijarme en su seno para cumplir uno de mis grandes sueños: estudiar una carrera profesional, por dejarme sentir orgulloso de pertenecer a ella que tanto me dio.

Al M.C. Guillermo Galbán Sallegos.

Por la confianza brindada en todo este tiempo y sobre todo por la paciencia para terminar este trabajo.

Al Ing. Rafael de la Rosa González.

Por el gran apoyo y comprensión brindado para terminar este trabajo.

Al Ing. Heriberto Ríos Tapia.

Por el gran apoyo que me brindo durante este tiempo para culminar este trabajo.

Al M.C. Jesús Rodolfo Valenzuela García.

Por su comprensión y amistad que me brindo durante mi estancia en la narro.

A la Lic. Ma. Luisa Briones Soto.

Porque siempre me apoyó en toda ocasión, gracias por su amistad y comprensión y por la confianza que me brindo durante mi estancia en el centro de compute de la división.

Al Lic. Rolando Aguillón.

Por su colaboración y tiempo para este trabajo, al facilitarnos algunos de sus conocimientos.

Al Dr. Enrique Nabarro Guerrero.

Por el gran apoyo y comprensión durante mi estancia en la narro.

Al M.C. Joel Cruz Torres.

Por todo su apoyo, amistad y consejos desde que ingrese a la narro, hasta ahorita que termino mi carrera, gracias joelillo.

A la planta docente del Departamento de Administración Agropecuaria.

Por su colaboración para terminar este trabajo de tesis.

A mis cuates de la narro:

Karmita, Iván, Checo, Meli, Elvira, Puli, Teli, Elsa, Omar, El chapulín, Dora, Gabby, Lili, Zuri, Paty, Eneida, Elvi, Pulissa, Irene, Rosi, Marina, Ceci, Gris, Poana, Dianita, Toña, Ulda, Gabita, Rafita, Miel, Toño Morelos, Dani, Luciano, David, Abelito, Román, Osman, Nuco, Arturo, Quintero, Crespo, Horacio, Las Locas, entre muchos otros más.

A mis paisanos del estado de Guanajuato.

En especial a Javi, la Lumbre, Hugo, Chemilla, Martín, Angelo, Cito, El soles, El peje, Rubén, Cuellar, Mario Elizarraras, Talibán, El perro, Martín.

A mis cuates de la infancia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	i
ÍNDICE DE CUADROS.....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICAS	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2. OBJETIVO GENERAL	5
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. HIPOTESIS.....	5
1.5. IMPORTANCIA.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7
II. REVISION DE LITERATURA.....	8
2.1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA DE LA UAAAN.	8
2.1.1. Antecedentes.	8
2.1.2. Características fundamentales del plan de estudios.	11
2.1.3. Objetivo general del programa.	11
2.1.4. Objetivos específicos.	12
2.1.5. Perfil Del aspirante a la especialidad en Administración Agropecuaria.	12
2.1.6. Perfil del egresado de la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador.....	12
2.1.7. Campo de trabajo.....	15
2.2. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.1. Introducción.....	16
2.2.2. Antecedentes.	18
2.2.3. Importancia.	20
2.2.4. Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.....	20
2.2.5. ¿Qué es clima organizacional?	21

2.2.6.	Características del clima organizacional	24
2.2.7.	Funciones del clima organizacional.....	29
2.2.8.	Los Cimientos de un buen clima laboral.....	32
2.2.9.	Diferencia entre clima y cultura organizacional.	37
2.2.10.	Estudios de clima organizacional	39
2.2.11.	Factores contribuyentes externos.....	40
2.2.12.	Factores contribuyentes de proceso.....	40
2.2.13.	Factores resultants.	41
2.2.14.	¿Qué investigar sobre clima organizacional?	42
2.2.15.	Recomendaciones para el Estudio del Clima Laboral.	48
2.2.16.	El diagnóstico del clima organizacional.	49
2.2.17.	Midiendo el clima organizacional.....	53
2.2.18.	Evaluación del clima organizacional.....	60
III.	METODOLOGÍA.....	72
IV.	RESULTADOS	73
V.	CONCLUSIONES	81
VI.	PROPUESTAS	83
VII.	LITERATURA CITADA	85
VIII.	ANEXOS	89

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Resultados de la Variable de Aspecto Personal.	73
Tabla 2. Resultados de la Variable de Comunicación.....	75
Tabla 3. Resultados de la variable de organización.....	76
Tabla 4. Resultados De La Variable De Dirección.	77
Tabla 5. Resultados de la variable del ambiente laboral.....	78
Tabla 6. Resultados cuantitativos de las variables aplicadas.	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Variable del aspecto personal.	74
Gráfico 2. Variable de Comunicación.....	75
Gráfico 3. Variable de Organización.	76
Gráfico 4. Variable De Dirección.....	77
Gráfico 5. Variable de Ambiente Laboral.	78
Gráfico 6. Variables aplicadas.	80
Gráfico 7. Promedios obtenidos de las variables aplicadas y en general. ...	80

I. INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral es la situación interna de una organización que no es físicamente palpable, pero se percibe y se tiene que vivir con ella. Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito determinado.

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

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

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

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

El Departamento de Administración Agropecuaria de la Universidad Autónoma Agraria Antonio (UAAAN), universidad nacional autónoma, presupuestada por la federación cuyo régimen de estudios de las carreras es semestral, su estructura académica está constituida por 4 divisiones; a su vez, se subdividen en Departamentos, los cuales están conformados por Academias. La UAAAN cuenta con institutos, centros y laboratorios de investigación. La máxima autoridad ejecutiva está representada por el Rector, quien preside al Consejo Universitario (UAAAN 2009).

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

El departamento de Administración Agropecuaria forma parte de la división de Ciencias Socioeconómicas, cuya estructura está constituida por el jefe del departamento, jefe del programa docente, así como sus academias, y tiene representación, en el consejo divisional y universitario.

En el departamento se conocen y deciden todas las situaciones inherentes a la impartición de cátedras de cada academia y la administración del tiempo

de sus profesores. La máxima autoridad es la academia departamental teniendo como presidente al jefe del departamento, instancia en donde se deben presentar las propuestas de cargas académicas, de investigación, vinculación y desarrollo.

Existen grupos que mantienen una estrecha relación con esta instancia de decisión, que a su vez ejercen el poder de forma autocrática impidiendo el planteamiento de otras alternativas y conllevando a situaciones conflictivas entre los miembros de esta organización universitaria.

Cabe mencionar que entre los maestros, se percibe un trato desigual; por lo que, muchas de las decisiones que se toman y que afectan el funcionamiento del departamento son decididas por una mayoría que no está enterada de las situaciones que afectan a las mismas. En consecuencia, dependerá del liderazgo de cada académico para tomar decisiones congruentes que lleven al logro de los objetivos y metas, generándose así una justa y efectiva decisión de cada argumento que sea planteado para la importancia del futuro del mismo.

Se aprecia la existencia de algunos factores (estructura organizacional, estilo de liderazgo, sistema de recompensas, relaciones interpersonales) que estarían contribuyendo a que en este departamento, se perciba cierto grado de apatía e insatisfacción por parte de los miembros, quienes manifiestan tener expectativas desfavorables en lo que respecta a sus aspiraciones profesionales, académicas y sociales.

El propósito de esta investigación fue realizar un diagnostico sobre el clima organizacional existente en el Departamento de Administración Agropecuaria de la UAAAN a fin de determinar el ambiente laboral de los mismos y diseñar propuestas que lo mejoren de manera sustantiva.

Palabras clave: clima organizacional, evaluación, cuestionario, organización, departamento, promedios, variables, diseño y propuestas.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En mi estancia como estudiante en la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador, que es administrada por el Departamento de Administración Agropecuaria, me llamó mucho la atención, escuchar comentarios y observar dinámicas que se daban entre los profesores quienes mencionaban la existencia de conflictos de tipo organizacional, así como, la falta de comunicación, trabajo en equipo e individualismo que existe entre ellos, lo que ocasiona algunos problemas con los recursos humanos del departamento mencionado. Esta situación me motivó a realizar la presente investigación para determinar cómo se está dando el clima organizacional del departamento y poder generar algunas propuestas para mejorar o mantener la mejor relación entre los académicos.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar propuestas para mejorar el clima organizacional en la planta docente del departamento de administración agropecuaria.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✎ Determinar que factores del clima organizacional influyen en la satisfacción laboral de la planta docente del departamento de administración agropecuaria.
- ✎ Analizar los factores que derterminan el clima organizacional de dicho departamento.
- ✎ Crear propuestas para mejorar el clima organizacional en el Departamento de Administración Agropecuaria.

1.4. HIPOTESIS

La implementación de propuestas estratégicas organizacionales, mejorará de manera sustantiva el ambiente laboral del departamento de administración agropecuaria.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Será necesario evaluar el clima organizacional en el Departamento de Administración Agropecuaria?

¿Cómo se podría conocer los factores que crean este clima?

¿Qué manifestaciones de satisfacción muestra el personal que ahí labora?

¿Que propuestas serían las más apropiadas para mejorar el clima organizacional en el Departamento de Administración Agropecuaria?

1.5. IMPORTANCIA

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

Es decir, todo departamento debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de servir al alumnado el trato sea provechoso es decir, si un alumno al llegar es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente más a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un buen numero de alumnos en el departamento. Pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otro departamento la atención que allí no se le ha dado. Causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario hacia otro departamento.

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

Al proponer esta investigación se busca que las propuestas que aquí se proponga vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no solo eso sino que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que allí labora, así como también, del alumnado que va a solicitar el servicio.

1.6. JUSTIFICACIÓN

En base a la problemática planteada anteriormente, se crea la necesidad de diseñar propuestas estratégicas que permitan mejorar el clima organizacional que allí se presenta, con el proposito de lograr proyectar al departamento con una mejor imagen y una mejor relacion interpersonal que permita lograr niveles de excelencia en sus funciones sustantivas. Si una organización no cuenta con clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo tienen.

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

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

II. REVISION DE LITERATURA

2.1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA DE LA UAAAN.

2.1.1. Antecedentes.

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

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

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

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

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

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

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

La División de Ciencias Socioeconómicas (DCSE) se crea en 1975, integrada por los Departamentos de Economía Agrícola y Sociología, a raíz de la necesidad de cubrir la demanda de materias por parte de los diferentes programas de la Universidad en estas áreas de conocimiento. En 1982, se agrega a la DCSE, con la misma finalidad de los otros dos anteriores, el Departamento de Administración Agropecuaria. La estructura de la organización de la UAAAN fue concebida para desarrollar sus funciones bajo un ordenamiento departamental con una interrelación matricial de sus componentes.

El Departamento de Administración Agropecuaria, a partir de su creación, se responsabilizó de ejecutar las funciones sustantivas de la universidad en su área de competencia. Esta conformado por los profesores, alumnos y personal de apoyo. Esta célula académica esta dotada de relativa independencia y recursos para cumplir con sus funciones dentro de la Universidad.

El proyecto fue elaborado por el Ing. Francisco Hernández Soto y el LIC. Ricardo Valdez Silva que son los responsables del mismo. Para su elaboración se conto con la autorización del Consejo Divisional y la Comisión Académica Divisional y con el apoyo de algunos maestros de la División que revisaron las distintas partes que lo componen.

El proyecto se realizó en forma abierta lo que permitió la entrada de un sin número de opiniones y sugerencias que sirvieron grandemente para centrar su orientación, aunque lamentamos que Maestros-Investigadores de nuestra División con la formación profesional y la experiencia en el campo de la Administración Agropecuaria no hayan participado en él, si no que lo vieron con una total indiferencia.

Con el propósito de determinar la demanda interna en nuestra universidad, se realizó una encuesta en la semana escolar comprendida del 9 al 13 de marzo de 1981, aplicándola a los alumnos que cursan el cuarto semestre con la finalidad de detectar el número de interesados en la especialidad por el semestre escolar agosto-diciembre de 1981.

Siendo el primordial el conocimiento de los resultados arrojados por la encuesta, al estar en función de estos la factibilidad (en cuanto al número de alumnos) de ofrecerse como nueva especialidad en agosto de 1981, previa autorización del Consejo Universitario.

El 5 de Agosto de 1981, el H. Consejo Universitario aprueba la creación de la Carrera de Ingeniero Agrónomo en Administración Agropecuaria, iniciando actividades en el semestre Agosto-Diciembre de ese mismo año. El Departamento de Administración Agropecuaria fue el responsable de su planeación y gestión. Este programa funcionó de 1981 hasta 1998 y comprendía nueve semestres (cuatro de Tronco Común y cinco de Especialidad).

En 1995, y en el contexto de la Reforma Académica Universitaria, la carrera de Ingeniero Agrónomo Especialista en Administración Agropecuaria, se transforma en la de Ingeniero Agrónomo Administrador con un plan de estudios integrado por 63 materias distribuidas en nueve semestres. Participan en la impartición de las materias del plan de estudios de la carrera, maestros pertenecientes a 15 Departamentos Académicos de la Universidad.

Actualmente, el Departamento de Administración Agropecuaria está integrado por 11 profesores de tiempo completo, y dos trabajadores administrativos.

2.1.2. Características fundamentales del plan de estudios.

El plan de estudios de esta especialidad se propone los siguientes objetivos:

1º. La formación de un científico-social que sea capaz de comprender el estado actual del sector agropecuario del país, así como identificar la causa de los problemas económicos, sociales, políticos y de organización que inciden en el sector agropecuario.

2º. La formación de un administrador de unidades de producción, de servicio y de programas que implemente el estado en el Sector Agropecuario acorde a los requerimientos del mismo.

3º. Un administrador profundamente informado de la política agrícola del estado, de la estructura agraria de nuestro país para que al desempeñarse en su labor de gestión sea capaz de influir en la transformación estructural de las organizaciones, dependencias e instituciones que pertenecen a este importante sector.

El administrador solo puede formarse mediante un plan de estudios, dinámico y coherente, con un contenido de sensibilidad social.

2.1.3. Objetivo general del programa.

Al concluir el programa, el alumno tendrá la capacidad de aplicar una serie de herramientas en el diseño y operación de sistemas de producción, administrativas y de comercialización para la maximización del rendimiento de los recursos utilizados.

2.1.4. Objetivos específicos.

Aplicar las técnicas y herramientas de la ingeniería agropecuaria en los procesos de producción agropecuaria, para mejorar los rendimientos productivos.

Aplicar las técnicas y herramientas administrativas en la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos que intervienen en los procesos productivos para lograr su máximo rendimiento.

Aplicar la creatividad y el ingenio para aprovechar oportunidades rentables en la utilización de los recursos disponibles mediante la formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Promover modelos de crecimiento autosustentables que permitan a la empresa agropecuaria una integración equilibrada con su entorno.

2.1.5. Perfil Del aspirante a la especialidad en Administración Agropecuaria.

Una vez que el alumno ha cursado el cuarto semestre del tronco común el alumno deberá escoger especialidad entre las diversas opciones que se ofrecen los diferentes departamentos académicos. Los alumnos interesados en la especialización de Administración Agropecuaria deberán tener habilidades y aptitudes tales como: interés por la producción agropecuaria, capacidad de análisis, habilidad matemática, capacidad para conceptualizar científicamente la problemática rural, capacidad de mando, de organización y de trabajar multidisciplinariamente, capacidad para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y un gran interés por la problemática socio-económica del país.

2.1.6. Perfil del egresado de la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador.

En este contexto el profesionista que egresa de la Carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador, está llamado a colaborar de manera importante para alcanzar algunos de los objetivos que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) plantea.

- Dentro del objetivo rector “Elevar y extender la competitividad del país” en la que el Estado es el responsable de promover las condiciones para la inserción competitiva de México en la economía global, y en el que se promueven estrategias para desarrollar el mercado interno haciendo más competitivas a las empresas, especialmente las medianas y pequeñas, haciéndolas más competitivas e integrándolas a las cadenas de valor. (p 109-110).

En este punto, el PND apunta como factor central para lograr un crecimiento sostenido y con calidad en los sectores menos desarrollados como la agricultura y en general el sector rural del país, enfocarse a la formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial.

“Uno de los factores más importantes en materia de competitividad es la existencia de recursos humanos calificados. Por ello, para lograr el crecimiento con calidad es de vital importancia el impulso a la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización; el desarrollo de habilidades gerenciales para una adecuada y oportuna toma de decisiones en aspectos como dirección, logística, operaciones, contabilidad y gestión; el involucramiento de trabajadores de planta y administrativos entre sí, para el planteamiento de problemas, soluciones y propuestas de crecimiento; la creación de incentivos por productividad, así como la promoción de una educación para el consumo tanto individual, como de empresas y del país”.

“La otra vertiente de esta estrategia es la creación de una nueva cultura empresarial, basada en la eficacia, en la eliminación de prácticas anticompetitivas y de restricciones al buen funcionamiento de los mercados”. (p-112). Para ampliar las capacidades y oportunidades empresariales se deberá contar con un sistema sólido de financiamiento para apoyar iniciativas productivas de personas y grupos sociales organizados de bajos ingresos, y para promover el autoempleo y el desarrollo de microempresas viables, sustentables y competitivas en su entorno. En la promoción de la cultura empresarial se incorporará el uso de tecnologías de la información (computación, telecomunicación y telemática). (p-113).

- Dentro del objetivo rector “Asegurar un desarrollo incluyente”, en el que se identifican como efectos de las condiciones de marginación a: Inequidad en la distribución del ingreso, pobreza, desempleo, bajos niveles de ingreso, estándares bajos de calidad de vida, unidades de producción ineficientes y poco competitivas. Al respecto el PND reconoce que una política social compensatoria es insuficiente y se requiere un programa de inclusión social. (p –116).

Dentro de las estrategias planteadas para superar esta condición, por parte del PND, y en las que se ubican oportunidades para el desarrollo profesional del Ingeniero Agrónomo Administrador se encuentran:

a) Apoyar a microempresarios y a los trabajadores por su cuenta para que logren una vinculación productiva con el mercado. A través de la asesoría técnica y la capacitación de los pequeños empresarios, para que ellos asimilen la experiencia y conocimientos necesarios para facilitar la inserción directa o indirecta a la cadena productiva, y en la que las grandes empresas serán los que impulsen el desarrollo exitoso de los microempresarios. (p-117).

b) Establecer un sistema sólido de instituciones financieras que potencie la capacidad productiva de la población emprendedora de bajos ingresos, fortalezca la cultura del ahorro y permita a estos grupos su incorporación a la vida productiva del país. La creación de mecanismos para capacitar y habilitar a intermediarios financieros no bancarios en el medio rural para captar y canalizar recursos para el emprendimiento y apoyo de proyectos productivos. En la fase de planeación, gestión y operación se requiere de profesionales con la formación del IAA para hacer funcional esta estrategia. (p-117-118).

c) Promover el desarrollo rural y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias de sector rural, mediante el apoyo a la inversión en tecnologías adecuadas, la integración de productores primarios a las cadenas productivas, la inversión en programas integrales y de empleo temporal, impulsar procesos de reconversión de productores y nuevas

actividades económicas que complementen los ingresos de los trabajadores del campo. En este punto se busca apoyar prioritariamente a las mujeres del sector rural que participan en la producción y el desarrollo de habilidades y capacidades productivas, de organización y de gestión, para mejorar su desempeño. (p-118).

d) Ampliar las oportunidades para la creación y desarrollo de proyectos productivos que beneficien directamente a los grupos vulnerables de las comunidades indígenas. Como parte de la estrategia se impulsará el de microempresas y proyectos productivos, mediante microfinanciamiento, asesoría, simplificación de trámites administrativos, capacitación y asesoría en las comunidades indígenas. (p-118).

2.1.7. Campo de trabajo.

Asistencia técnica en administración de operaciones de producción agrícola-ganadera y en su planeación estratégica a nivel regional y nacional.

Asesor en el manejo de recursos financieros a través de la formulación y evaluación de proyectos.

Como consultor externo en el diseño, ejecución y control de paquetes integrales de proyectos de agronegocios.

Como asistente de servicios de crédito y seguros en las instalaciones bancarias aseguradoras y arrendadoras que manejen actividades agropecuarias en sus diferentes etapas de producción y comercialización.

2.2. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1. Introducción.

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

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

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

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

embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

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

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

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

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñado con anterioridad.

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

2.2.2. Antecedentes.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

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

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

A menudo son pequeñas incomprensiones, que son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos primen los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las empresas prestadoras de servicios deben apoyar a sus clientes en el desarrollo de su estrategia y metodología completa de investigación de clima organizacional a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte para la planificación de acciones.

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

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

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

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

Al establecerse sistemas de información apoyados en tecnología de la información, las evaluaciones pueden adaptarse a la organización en estudio y permitirá obtener resultados rápidos y periódicos necesarios para la toma de decisiones de los líderes de la organización.

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

2.2.3. Importancia.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su publico el trato sea provechoso es decir, si un cliente en su primera visita al establecimiento u organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente mas a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un cliente fijo para la empresa. Pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otro establecimiento comercial la atención que allí no se le ha dado. Causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario hacia otro comercio. Es por eso que toda empresa comercial o de servicios que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al publico en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este ultimo es el arranque y éxito de cualquier organización claro esta que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

2.2.4. Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la sicología, ni el mero

análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

2.2.5. ¿Qué es clima organizacional?

A modo de entender más el termino de clima organizacional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de este término en las organizaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

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

- ↳ Estilo de Liderazgo.
- ↳ Estructura Organizacional.
- ↳ Relaciones Interpersonales.
- ↳ Sistemas de Remuneraciones y Beneficios.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

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

2.2.6. Características del clima organizacional

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

Una serie de autores como Litwin y Stinger, Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet: determinan diferentes características sobre clima organizacional, cada una desde una perspectiva diferente que llevan a un mismo propósito el como afectan la organización;

Procesos de planificación.

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

Procesos de control.

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

Autonomía.

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

Métodos de mando.

Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Estructura.

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

Apertura a los cambios tecnológicos.

Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Recursos Humanos.

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

Comunicación.

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

Responsabilidad (*empowerment*).

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

Rendimiento.

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

Motivación.

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

Recompensa.

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

Desafío.

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

Relaciones.

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

Cooperación.

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

Estándares.

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

Conflictos.

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

Identidad.

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

Estatus.

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

Flexibilidad e innovación.

Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Toma de decisiones.

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

Apoyo.

Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Los sentimientos de apoyo y de Amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

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

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

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

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

- ↳ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización;
- ↳ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- ↳ La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;

- ↳ La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

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

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

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

2.2.7. Funciones del clima organizacional.

Desvinculación.

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

Obstaculización.

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

Espíritu.

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

Intimidad.

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

Alejamiento.

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

Enfasis en la producción.

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

Empuje.

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

Consideración.

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

Estructura.

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

Responsabilidad.

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

Recompensa.

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

Riesgo.

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

Cordialidad.

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

Apoyo.

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

Normas.

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

Conflicto.

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

Identidad.

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

Conflicto e inconsecuencia.

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

Formalización.

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

Adecuación de la planeación.

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño.

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

Tolerancia a los errores.

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

2.2.8. Los Cimientos de un buen clima laboral

Las personas tenemos dos tipos de necesidades: materiales y de espíritu. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano: ser dueños de nuestro propio destino, encontrar aliciente a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal (amigos, familia, amor).

La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar muchas veces las necesidades de espíritu.

Cada día vivimos materialmente mejor, los productos que compramos son mejores, el confort es mayor. Sin embargo, la riqueza no debe ser un fin sino sólo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida (Aristóteles). Por eso hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

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

a) La calidad directiva.

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

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

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

- ✚ La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- ✚ Un buen director general debe apostar por una estructura horizontal en el organigrama de la empresa que facilite la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.
- ✚ A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.
- ✚ La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la

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

- ⇒ Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.
- ⇒ Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.
- ⇒ Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.
- ⇒ La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa.

Hay responsabilidades internas con los propios trabajadores, como las comentadas anteriormente. Pero las empresas tienen también compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el entorno. La empresa debe ser una ayuda para la comunidad y no una carga.

b) Satisfacción en el puesto de trabajo.

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

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

c) Conciliación del trabajo con la vida familiar.

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

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

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

Los programas de conciliación precisan de características básicas como:

- ⇒ Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- ⇒ Horarios laborales flexibles.
- ⇒ Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- ⇒ Permisos de excedencias.
- ⇒ Flexibilidad en la forma de trabajar: lugares satélites de trabajo, tele-trabajo, rotación de puestos, etc.
- ⇒ Programas de luces apagadas.

- ↳ Servicios propios o subvenciones para guarderías y cuidado de niños y ancianos.
- ↳ Todo ello encaminado a que los padres tienen que tener tiempo para estar con sus hijos, disfrutar de la familia, la educación de los hijos.

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

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

d) Carrera profesional.

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

e) Prestaciones de tipo social.

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

2.2.9. Diferencia entre clima y cultura organizacional.

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológica. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

a) Clima.

Los investigadores del clima , con base en cuestionarios , trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

b) Cultura.

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

c) Clima organizacional.

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

d) Cultura organizacional.

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

El clima laboral afecta el comportamiento humano al interior de las empresas y organizaciones generando múltiples efectos:

1. Facilitar/difícultar procesos de cambio.
2. Afectar la motivación de las personas.
3. Incidir, a través del desempeño, en la productividad.
4. Aumentar o disminuir la rotación de personal y la retención de talentos.
5. Fortalecer o debilitar el compromiso de las personas con la organización.
6. Aumentar o disminuir los rumores y la credibilidad en la información oficial.
7. Fomentar o debilitar la cooperación y coordinación interna.
8. Incidir sobre la resolución de conflictos.

En la literatura especializada se afirma repetidamente que no se puede gestionar la calidad, sin gestionar el clima organizacional. Los Sistemas de Gestión de Calidad ISO incorporan este componente en su implementación.

Lo anterior demuestra la importancia del clima laboral como fenómeno organizacional y su estudio y gestión como potentes herramientas de desarrollo organizacional.

2.2.10. Estudios de clima organizacional

En el presente artículo se presenta una síntesis previa de cuales son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática.

En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específicos.

En la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda.

Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento:

2.2.11. Factores contribuyentes externos.

Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos por ejemplo de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc.

Cultura y clima resultan según los especialistas, tales como la consultora P.A.&Partners (1) totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

2.2.12. Factores contribuyentes de proceso.

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

2.2.13. Factores resultants.

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formularnos las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema) el como de la investigación (metodología) y el para que (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

2.2.14. ¿Qué investigar sobre clima organizacional?

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

a) Estudios a nivel de macrofenómeno:

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

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- ↳ La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- ↳ Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- ↳ Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- ↳ Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- ↳ Las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad.

b) Estudios a nivel de microfenómeno:

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

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

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

c) ¿Cómo investigar sobre clima organizacional?

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

Etapas en la Investigación:

- * Preparación - identificación del problema.
- * Planificación - hipótesis generales.
- * Ejecución de la Investigación.
- * Interpretación de los datos.
- * Conclusiones.
- * Sugerencias.

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

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

- * Cuestionarios
- * Entrevistas
- * Observación
- * Análisis Documental
- * Dinámicas de Grupo
- * Debates
- * Juegos Projectivos
- * Análisis de Incidentes Críticos.

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

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

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

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

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

d) ¿Para qué investigar sobre clima organizacional?

O lo que es lo mismo ¿qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional?

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos acordarnos siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso.

e) ¿Qué estudiar del clima laboral?

Dependiendo de las características y cultura de cada organización se pueden seleccionar distintos factores o variables a ser estudiados, lo que interesa a las empresas, ejecutivos es que el diagnóstico y conocimiento generado posea los siguientes requisitos:

Utilidad Práctica.

Es decir, que el producto del estudio otorgue información útil para toma de decisiones, evaluación de factores críticos, identificación de problemáticas y sugerencias de líneas de acción.

Comprensión Global.

Los factores o variables estudiadas deben comprender los elementos centrales para realizar un adecuado diagnóstico y no evitar la investigación de dimensiones que intervengan fuertemente en el comportamiento organizacional.

Validez del Conocimiento.

Los métodos de evaluación del clima laboral deben permitir resultados confiables y certeros. Es por esto, que no debe dejarse al azar o en manos no especializadas la construcción de herramientas de medición como cuestionarios. Los instrumentos deben ser diseñados por profesionales de la materia y se deben seleccionar muestras representativas de la organización.

Posibilidad de Segmentar los Resultados.

Ya sea por gerencias, plantas, sexo, localización geográfica o antigüedad en la empresa. Es importante poder realizar comparaciones internas para tener patrones internos de referencia e identificar áreas con problemas o que poseen climas favorables. Estos criterios de segmentación deben estar presentes antes de iniciar el estudio para definir muestras representativas y evaluar la protección del anonimato de las personas.

En CREDAM Consultores, y en base a la experiencia acumulada hemos definido un conjunto de factores o variables centrales para todo estudio y otro pool que se selecciona de acuerdo a cada organización o empresa:

Factores Centrales.

Liderazgo, trabajo en equipo, coordinación entre áreas, comunicación, identificación con la empresa, motivación por el trabajo y claridad organizacional.

Otros Factores Relevantes.

Remuneraciones, beneficios, organización del trabajo, condiciones físicas y ambientales, orientación a la calidad y satisfacción de clientes, imagen de la gerencia, reconocimiento, perspectivas de progreso y desarrollo, resolución de conflictos, seguridad laboral, respaldo organizacional, etc.

Lo ideal es obtener como resultado un informe que contenga cuadros generales y comparativos por segmentos, donde los indicadores cuantitativos funcionen como claros elementos de evaluación de las distintas variables y el resultado de los focus groups permita complementar el análisis de los datos.

2.2.15. Recomendaciones para el Estudio del Clima Laboral.

Buscar profesionales idóneos y externos.

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

Preparar y coordinar con anticipación la ejecución del estudio.

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

Difundir los resultados generales.

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

Tomar acciones en base a los resultados.

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

Realizar mediciones periódicas en el tiempo.

Es recomendable medir el clima laboral de su organización, al menos, cada 2 años. Esto le permite ir monitoreando la gestión del clima laboral al interior de la organización como de las distintas áreas. Otorga un sentido de dirección y permite evaluar los resultados de las acciones emprendidas. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de

ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

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

2.2.16. El diagnóstico del clima organizacional.

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

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

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores

formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

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

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

- ↳ **Estilo de autoridad:** Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- ↳ **Esquemas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.
- ↳ **Comunicaciones:** Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- ↳ **Procesos de influencia:** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- ↳ **Proceso de toma de decisiones:** Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.

- ✚ **Procesos de planificación:** Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- ✚ **Procesos de control:** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- ✚ **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

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

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

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

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

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

2.2.17. Midiendo el clima organizacional.

a) Por qué hacerlo.

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

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

b) El estudio.

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

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

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

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aún cuando se manifieste la

importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación (ej: una rifa).

c) Qué medir.

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

- ✚ **Objetivos:** ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
- ✚ **Comunicación:** ¿Consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- ✚ **Grupo de trabajo:** ¿Creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- ✚ **Condiciones de trabajo:** ¿Sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- ✚ **Oportunidades de carrera:** ¿Sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
- ✚ **Competencia supervisoria:** ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

- ⇒ **Compensación y reconocimiento:** ¿Qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

d) El instrumento.

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

- ⇒ **Introducción e instrucciones:** Se debe indicar el por qué del estudio, y cuales son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.
- ⇒ **Datos del participante:** Sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.
- ⇒ **Cuerpo de la encuesta:** Aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

e) Cómo preguntar.

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

- ⇒ Indique si está de acuerdo con las siguientes frases (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo).
- ⇒ Marque con una x su nivel de satisfacción (muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, nada satisfecho).

- ✎ Del 1 al 10, donde 10 es muy de acuerdo y 1 en total desacuerdo, evalúe cada una de las siguientes oraciones.
- ✎ Es conveniente, para evitar las respuestas por agotamiento, intercalar preguntas en la cual la escala de respuestas funcione al revés. Es decir, no todas las respuestas “muy de acuerdo” deben ser positivas para el clima; intercale algunas planteadas negativamente, de manera que contestar “muy de acuerdo” sea negativo para el clima.

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

f) Cuando realizarla.

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

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

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

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

g) Las posibles preguntas.

Generales.

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

Objetivos.

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

Comunicación.

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

Grupo de trabajo.

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

Condiciones de trabajo y recursos.

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

Oportunidades de carrera y desarrollo profesional.

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

Competencia supervisoría.

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

Compensación y reconocimiento.

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

h) Análisis e interpretación.

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

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

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

2.2.18. Evaluación del clima organizacional.

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

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

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

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

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica apoyados en sistemas de información que permitirán a los ejecutivos intervenir en los puntos que se

consideren críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

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

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

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

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

b) Evaluación del clima organizacional.

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

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

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

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

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

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

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

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (Davis, 1997, p.175).

c) Sistemas de información.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El sistema de información para apoyar la evaluación del clima organizacional debe ofrecer informes y análisis de la información en tiempo real a toda la

organización, debe incluir cuadros, gráficas e informes fáciles de leer, sobre todo información intuitiva que permita a los administradores realizar el seguimiento de indicadores crítico.

Los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional cumplen una triple dimensión:

- ✎ Deben facilitar, simplificar o realizar automáticamente los procesos para el diagnóstico del clima organizacional. Por ejemplo, aplicación de encuestas, tabulación de los datos, presentación de resultados e informes finales, etc.
- ✎ En segundo lugar, deben proporcionar informaciones y datos, que faciliten la toma de decisiones en el momento de analizar los resultados e intervenir en el clima dejando libertad plena a los líderes para la presentación de propuestas de mejora. Se incrementa de esta manera la calidad de la función directiva al apoyar cada decisión en una base sólida de información debidamente presentada y procesada.
- ✎ Por último, deben interaccionar con el usuario en un plano más profundo que el mero apoyo al proceso de la toma de decisiones, garantizándole seguridad y confidencialidad de la información manejada, así como el anonimato al momento de responder las encuestas de clima organizacional, de esta manera se obtendrán resultados validos y confiables y cercanos a la realidad que se pretende estudiar.

e) Sistema de diagnóstico de clima organizacional.

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

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

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

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

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

proponer metas a corto y largo plazo orientadas al mejoramiento continuo del mismo.

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

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

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

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

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

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

- ↳ Acceso más rápido y en menor tiempo, información más exacta, relevante y concisa de las percepciones que actualmente poseen los empleados en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral, desde la concepción hasta la presentación de resultados, sin importar el tamaño de la organización.

- ↳ Mejoras en la comunicación.
- ↳ Mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- ↳ Aumento en radio de control, planeación mejorada, mejor toma de decisiones, mejor entendimiento de problemas, mejor desarrollo de alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- ↳ Ahorro en costos, menos papeleo, repetición frecuente del estudio ya establecido y en base a las variables determinadas para la evaluación del clima de la organización en estudio.

g) Retroalimentación.

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

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

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para

alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

i) Incremento en la interacción y la comunicación.

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

j) Confrontación.

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

k) Educación.

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

l) Participación.

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

m) Responsabilidad creciente.

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

n) Energía y optimismo crecientes.

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

III. METODOLOGÍA

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

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

Como la población del departamento es pequeña, de solo 13 docentes activos adscritos, se decidió realizar la investigación con todos los profesores de tiempo completo sin contar los de apoyo.

La recolección de los datos se realizó a través del cuestionario, que se compone de 39 items, estructurados con una escala tipo Lickert, de 5 categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, el cual fue validado mediante juicio de expertos.

Se aplicó el instrumento de evaluación y después se procesaron los resultados obtenidos para su análisis, se estudiaron 5 variables, se empleó un modelo estadístico de gráficos de barras, determinando el promedio de cada variable estudiada y general del departamento.

Las variables estudiadas fueron las siguientes:

Aspecto personal, comunicación, dirección, organización, ambiente laboral.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación, primero se presentan de acuerdo a las categorías estudiadas; tabla 1. Resultados de la variable de aspecto personal; tabla 2. Resultados de la variable de comunicación; tabla 3. Resultados de la variable de organización; tabla 4. Resultados de la variable de dirección y tabla 5. Resultados de la variable de ambiente laboral, y finalmente en forma total y promediada, obteniendo lo siguiente:

Tabla 1. Resultados de la Variable de Aspecto Personal.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
1	Conozco las responsabilidades y actividades de mi área de trabajo.	0	0	0	4	9
2	Conozco las metas y objetivos del departamento.	0	0	1	6	6
3	Soy reconocido cuando realizo un buen trabajo.	0	1	7	4	1
4	Disfruto tanto mi trabajo como otras actividades.	0	0	0	8	5
5	Considero el nivel de estrés y/o presión en mi área de trabajo.	1	1	3	7	1
6	Tomo iniciativa para encontrar la mejor manera de hacer las cosas.	0	0	0	7	6
7	Manifiesto objetiva y abiertamente mis convicciones.	0	0	0	5	8
8	Actuó con integridad y congruencia con los valores del departamento.	0	0	0	4	9
11	Conozco la filosofía y objetivos de la universidad.	0	0	0	7	6
18	En el ejercicio de mis funciones, ¿Tengo mi libertad para actuar y tomar decisiones importantes?	0	1	2	4	6
19	Estoy conforme con la carga y distribución de mi trabajo.	1	3	0	5	4
32	Me integro y coopero con los miembros de otros departamentos.	0	3	5	2	3
	TOTAL	2	9	18	63	64

Fuente: Encuesta para este trabajo.

N: 13.

MED: Muy En Desacuerdo.

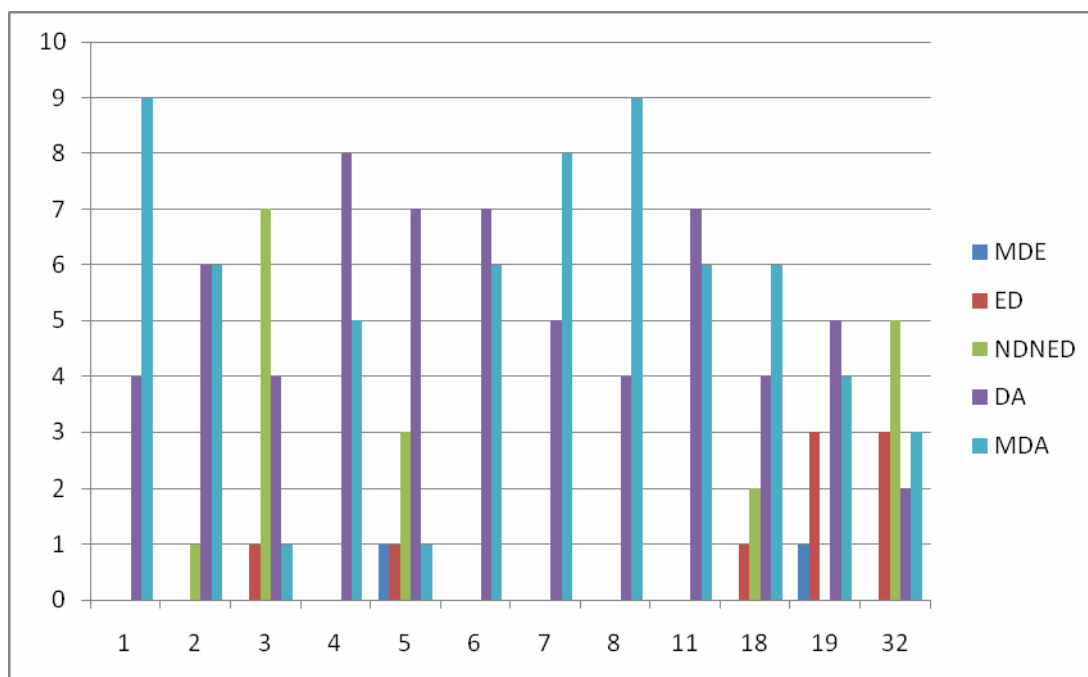
EN: En Desacuerdo.

NDNED: Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.

DA: De Acuerdo.

MDA: Muy De Acuerdo.

Gráfico 1. Variable del aspecto personal.

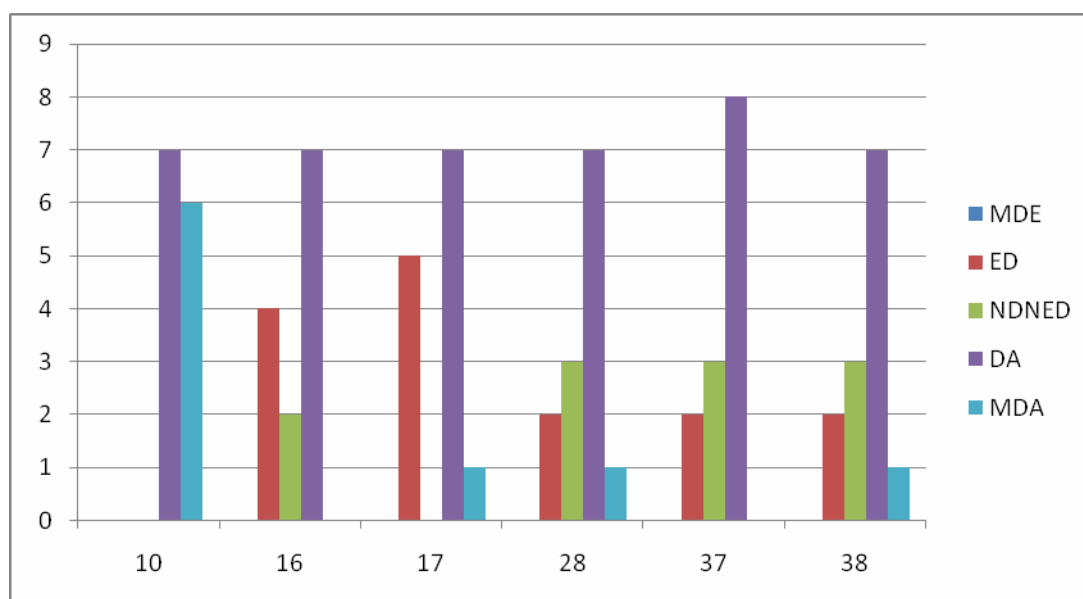


De acuerdo a los resultados observados en esta variable, podemos observar que el personal siente mucho estrés y presión debido al ambiente que prevalece en el departamento, también manifiesta que existe inconformidad con la carga de trabajo, pero reconoce que tiene un alto conocimiento de las responsabilidades y actividades del área laboral, así como la integridad y congruencia con los valores del departamento.

Tabla 2. Resultados de la Variable de Comunicación.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
10	Cuando me comunico me expreso de forma clara, directa y personalmente.	0	0	0	7	6
16	Existe una buena relación entre mis compañeros de trabajo.	0	4	2	7	0
17	La comunicación en mi área de trabajo es clara, confiable y oportuna.	0	5	0	7	1
28	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.	0	2	3	7	1
37	Existe comunicación entre los distintos departamentos.	0	2	3	8	0
38	Mi departamento tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos.	0	2	3	7	1
	TOTAL	0	15	11	43	9

Gráfico 2. Variable de Comunicación.

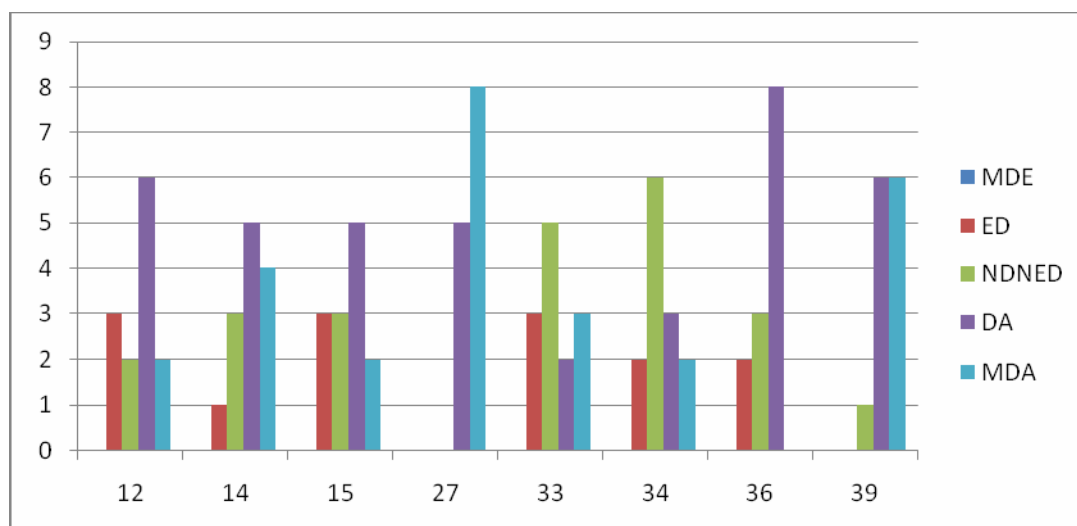


En la presente variable el personal manifiesta tener problemas para comunicarse de forma clara, directa y personalmente, esto se debe a la falta de iniciativas que conlleven al trato entre ellos; de acuerdo al estudio, en la variable, se puede observar que no existe mucho contacto con otros departamentos en relación con el trabajo, y además, la relación entre ellos no es muy eficaz, pero tampoco deficiente, cumplen con la interacción que hay, solo con el departamento.

Tabla 3. Resultados de la variable de organización.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
12	Me siento conforme con las instalaciones, el confort y la seguridad en mi área de trabajo.	0	3	2	6	2
14	El departamento me apoya en la solución de mis conflictos.	0	1	3	5	4
15	Las reuniones de mi departamento resultan de utilidad para realizar mi trabajo.	0	3	3	5	2
27	Mi departamento tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos.	0	0	0	5	8
33	En nuestro departamento apoyamos a nuevas ideas e iniciativas.	0	3	5	2	3
34	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.	0	2	6	3	2
36	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información.	0	2	3	8	0
39	Considero que nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	0	0	1	6	6
	TOTAL	0	14	23	40	27

Gráfico 3. Variable de Organización.



Los docentes que participaron en la investigación manifestaron que en el departamento no hay mucho apoyo para nuevas ideas e iniciativas, no existe mucha organización por parte del personal, esto se debe a que existen pequeñas divisiones entre los miembros, pero sin embargo, existe preocupación por el futuro del mismo.

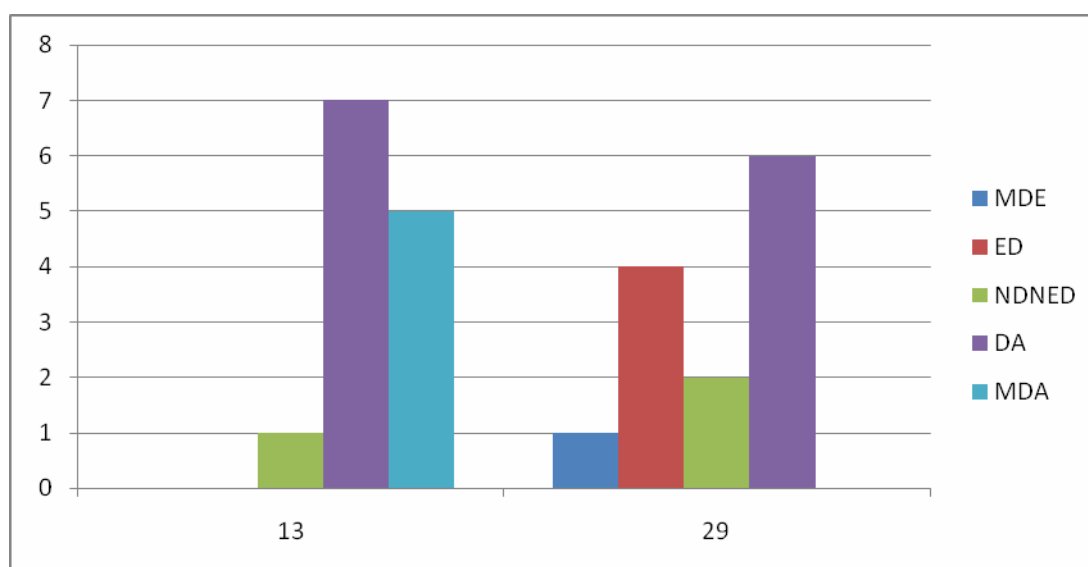
Los maestros mencionan que las reuniones que se hacen para el intercambio de información por lo regular suelen ser productivas aunque en algunos casos no se profundizan en temas de interés.

Cabe destacar que para casi el total de los docentes la organización y el trabajo suelen ser un reto y no una tarea más.

Tabla 4. Resultados De La Variable De Dirección.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
13	Es buena la comunicación con mi jefe.	0	0	1	7	5
29	Existe reconocimiento en el departamento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	1	4	2	6	0
	TOTAL	1	4	3	13	5

Gráfico 4. Variable De Dirección.



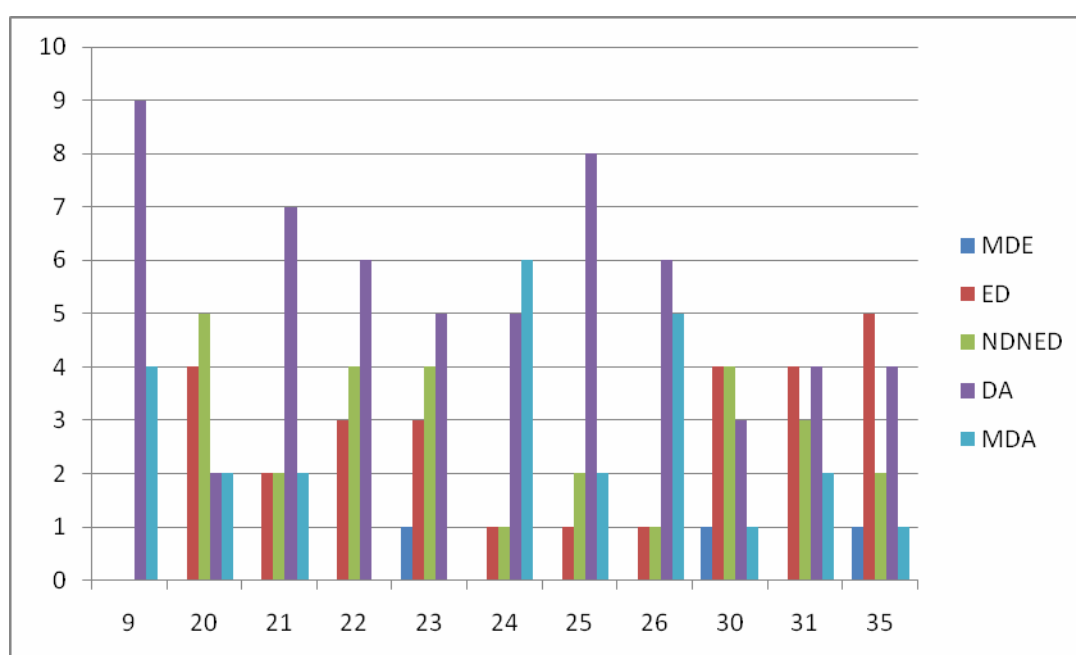
Según los resultados de la variable de dirección se puede observar que no existe mucha relación entre el jefe del departamento y los profesores, esto se debe a la falta de autoridad por parte del jefe, sin embargo, cumplen con la jerarquía existente, se tiene el debido respeto a sus superiores y se acoplan a las reglas aunque no de forma eficiente, pero se tiene conocimiento de ellas.

En el caso de reconocimientos al buen desempeño, estos no se dan, lo que repercute en la buena dirección.

Tabla 5. Resultados de la variable del ambiente laboral.

#	Preguntas	MDE	ED	NDNED	DA	MDA
9	Inspiro y estímulo el compromiso individual y de grupo hacia la consecución de metas.	0	0	0	9	4
20	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0	4	5	2	2
21	Promuevo la unión y la colaboración interdependiente entre las distintas personas que conforman el grupo de trabajo.	0	2	2	7	2
22	Mis dudas, inquietudes o aclaraciones son escuchadas y atendidas por los compañeros del departamento.	0	3	4	6	0
23	En mi departamento, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.	1	3	4	5	0
24	En mi departamento, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.	0	1	1	5	6
25	Entiendo la forma de pensar y el sentir de los demás al interactuar con ellos.	0	1	2	8	2
26	Me gusta que en el departamento se trabaje en equipo.	0	1	1	6	5
30	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi departamento.	1	4	4	3	1
31	Pienso que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo.	0	4	3	4	2
35	35.- Mis compañeros de trabajo, son solidarios y participan activamente en la solución de problemas de equipo.	1	5	2	4	1
	TOTAL	3	28	28	59	25

Gráfico 5. Variable de Ambiente Laboral.



En el departamento estudiado las relaciones interpersonales son un factor determinante para impedir que se desarrolle un buen ambiente de trabajo, los maestros mencionan que no existe mucha participación en la solución de problemas, además manifiestan que existe mucho individualismo entre ellos, cabe destacar que un número importante de participantes en el estudio menciona que quiere crecer por si solo a costa de los demás, manifestandose en que prácticamente no hay el apoyo hacia los compañeros del grupo, sin embargo, cada quien respeta las desiciones que se toman por parte de la organización y las opiniones que cada uno aporta.

El trabajo en equipo no existe o casi nunca se da.

Por lo anterior se podria decir que existe una lucha o pugna para sobresalir en la organización no importando que suceda con los demás,

Hay mucho desacuerdo entre los miembros del departamento para la toma de desiciones.

Tabla 6. Resultados cuantitativos de las variables aplicadas.

	MDE	ED	NDNED	DA	MDA	TOTAL	PROMEDIO
ASPECTO PERSONAL	2	9	18	63	64	156	82.8205128
COMUNICACIÓN	0	15	11	43	9	78	71.7948718
ORGANIZACIÓN	0	14	23	40	27	104	75.3846154
DIRECCIÓN	1	4	3	13	5	26	73.0769231
AMBIENTE LABORAL	3	28	28	59	25	143	70.4895105
TOTALES	6	70	83	218	130	507	74.7132867

Gráfico 6. Variables aplicadas.

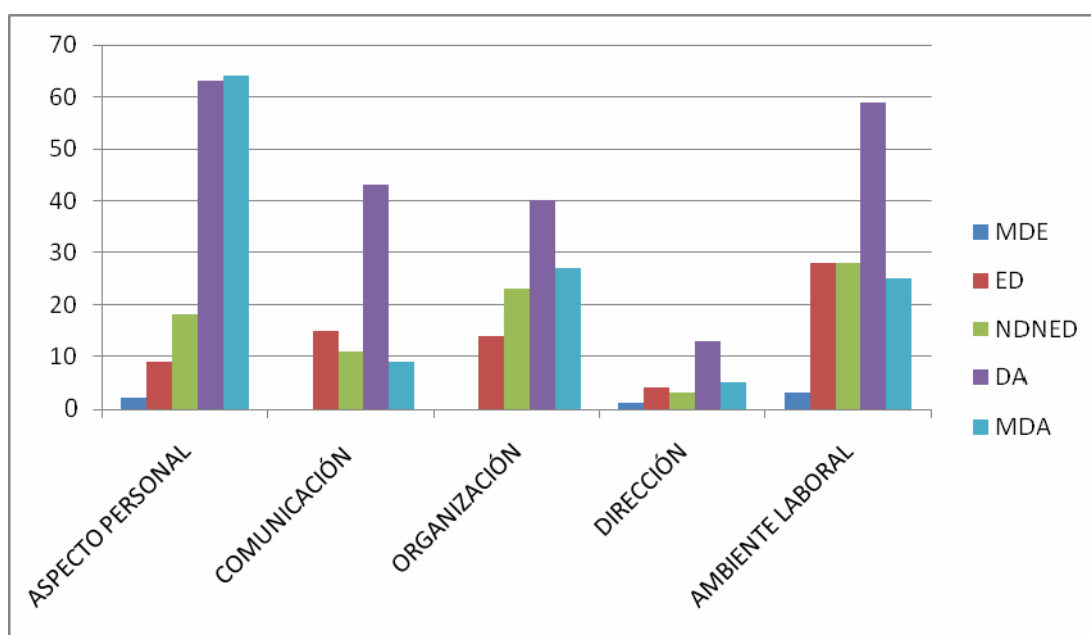
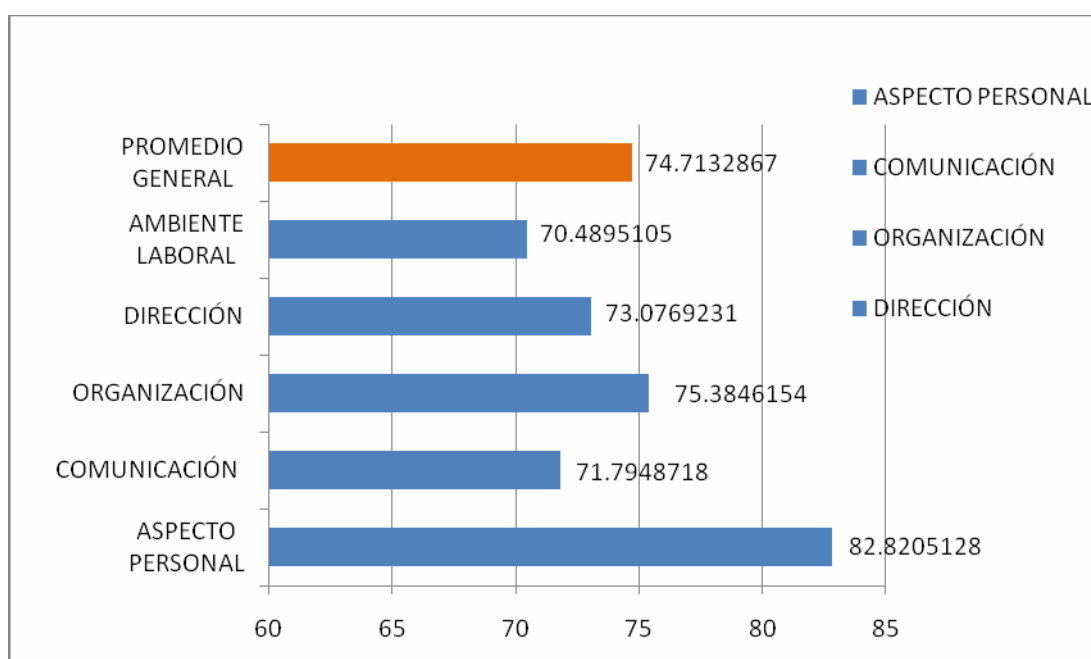


Gráfico 7. Promedios obtenidos de las variables aplicadas y en general.



V. CONCLUSIONES

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

Estos, reflejan que los docentes del departamento de Administración Agropecuaria están en un ambiente laboral muy poco aceptable de acuerdo a los resultados obtenidos, donde los rangos y escalas se manejaron de la siguiente manera:

Se consideraron rangos del 70 a 100, determinando que los promedios menores al 85 son considerados como no aceptables o muy poco aceptables, manejando la siguiente escala con los promedios obtenidos en la investigación.

70 – 80: MUY POCO ACEPTABLE.

80 – 85: POCO ACEPTABLE.

85 – 95: ACEPTABLE.

95 – 100: MUY ACEPTABLE.

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que el promedio general de todas las variables es muy poco aceptable, esto se debe a:

Cada académico sabe de sus obligaciones, conoce su trabajo y las metas y objetivos que debe alcanzar pero cada quien trabaja en forma individual, se preocupan más por el estrés y la presión, que por otros compromisos de mayor interés como el aspecto laboral, el trabajo en conjunto entre otros.

La poca comunicación que existe entre el personal, tiende a generar conflictos y actitudes negativas entre ellos, como consecuencia afecta al departamento en las relaciones con otros departamentos y con el crecimiento del mismo.

La desorganización y las divisiones que se dan entre los miembros conllevan a la falta de apoyo para nuevas ideas e iniciativas que surgen en el departamento y a no profundizar temas de interés en el intercambio de información.

La falta de liderazgo que repercute para que se de un clima organizacional adecuado, desfavorece la dirección en el departamento, así como la falta de comunicación de los maestros con el jefe del departamento y viceversa.

No existe un trabajo en conjunto resultado del individualismo que existe, esto, conlleva a un ambiente laboral muy poco aceptable donde, no se relaciona con los demás compañeros del departamento; existe muy poca cooperación y se muestra una lucha entre ellos mismos para sobresalir en el trabajo.

Comparando los rangos de calificación de todas las variables determinados para el clima organizacional, podemos observar que los promedios obtenidos son muy bajos, debido a que se encuentran entre el 70 y 80, por lo anterior se considera que son muy poco aceptables.

VI. PROPUESTAS

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

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

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

- ↳ En cuanto a la organización se propone:
 - o Estrechar lazos que mejoren la organización.
 - o Respetar jerarquías entre los miembros.
 - o Operar la estructura.

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

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

- o Cursos de manejo de conflictos.
- o Trabajo colaborativo.
- o Seminarios sobre trabajo en equipo.
- o Talleres sobre toma de decisiones.
- o Cursos de responsabilidad al entorno.

En términos generales, es importante impulsar acciones que lleven a mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre los académicos del departamento de Administración agropecuaria.

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

VII. LITERATURA CITADA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Diagnóstico Organizacional. Darío Rodríguez. Ediciones U. Católica.

Durán, P. (2003). *La Importancia Del Clima Organizacional En El Éxito De Las Empresas*. Chile.

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

Informe de la Autoevaluación de Preparación para la Acreditación, 2006, Ingeniero Agrónomo Administrador, Buenavista, Saltillo, Coahuila.

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

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

Stoner, Joseth; Hughes, Charles y Tight, Marlon (1996), *Administración*. 6° Edición. Pearson Educación Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

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

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

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

FUENTES ELECTRÓNICAS

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

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

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

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

http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_labora
l

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

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

Espinosa, M. y Medina, C. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia. N° 15.
[<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc13.htm>].

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

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

Furham, M. y Goodstein, F. (2002). *Grandes Expertos en Cambio Organizacional*. [en línea]. Disponible en:

http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm [2003, 10 de Noviembre].

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

Gudiño, P., Sánchez A. y Hernández E., 2002. El uso de la tecnología de la información en búsqueda de ventajas competitivas. *Gestión y Estrategia*. N°11-12.
[<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc03.htm>]*[∞]*

López, Galindo. M. (2001). El cambio y la cultura organizacional en el diseño de un sistema de información de gestión y su reflejo en el cuadro de mando integral. *Gestión y Estrategia*. N° 15.
[<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc11.htm>]*[∞]*

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

VIII. ANEXOS

Instrumento de evaluación utilizado.

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

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

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