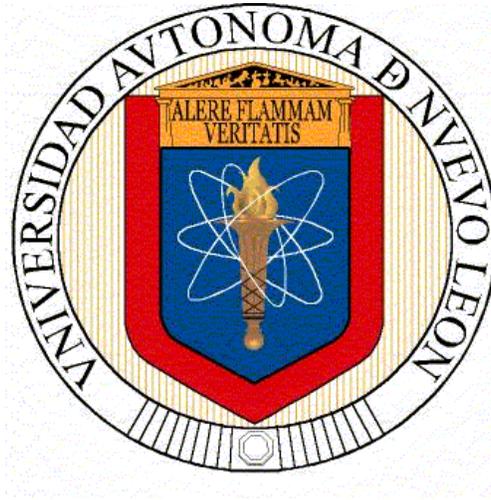


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO ESTATAL**

PRESENTA

MARÍA DANIELA GUEVARA TREJO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



**TESIS
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO ESTATAL**

PRESENTA

ING. MARÍA DANIELA GUEVARA TREJO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

ASESORES

**MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA
DR. FERNANDO JAVIER GOMEZ TRIANA
DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

MARZO 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

La presente tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia administrativa del gobierno estatal” presentada por María Daniela Guevara Trejo ha sido aprobada por el comité de tesis.

Mtra. Miriam Cristina Decanini Cepeda

Directora de tesis

Dr. Fernando Javier Gómez Triana

Revisor de tesis

Dr. José Armando Peña Moreno

Revisor de tesis

DEDICATORIA

Dedico el presente documento de trabajo a mi hijo, mis padres y mi esposo quienes son el motor de mi vida.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	05
RESUMEN.....	06
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Definición del Problema.....	07
1.2 Objetivo General.....	08
1.3 Objetivo Especifico.....	08
1.4 Justificación.....	08
1.5 Planteamiento de la Intervención.....	09
1.6 Delimitaciones.....	09
1.7 Antecedentes de la Empresa Gubernamental.....	10
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Concepto de clima organizacional.....	11
2.2 Características y Enfoques del clima organizacional.....	13
2.3 Teorías y Aspectos del clima organizacional.....	17
2.4 Dimensiones del clima organizacional.....	20
2.5 Diagnostico de clima organizacional.....	25
CAPITULO 3: MÉTODO	
3.1 Sujetos.....	27
3.2 Escenario.....	27
3.3 Instrumento.....	27
3.4 Resultados.....	30
CAPITULO 4: CONCLUSIONES	
4.1 Conclusión General.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Referencias Bibliográficas.....	38
Anexos.....	39

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los compañeros con los cuales tengo el gusto y honor de compartir el trabajo, los cuales durante algunos meses me permitieron desarrollar el presente proyecto con su apoyo, dejándome conocer sus inquietudes en las actividades que realizan de manera cotidiana. En especial mi profundo agradecimiento por su amistad y consideración a Raúl Sergio García Carrillo, quien facilitó las condiciones adecuadas para que una servidora adquiriera la información pertinente para el buen desarrollo de este documento.

De la misma forma celebro que el Mtra. Miriam Cristina Decanini Cepeda como mi asesor de tesis. A mis revisores el Dr. Fernando Javier Gómez Triana y el Dr. José Armando Peña Moreno, gracias por su colaboración, pero sobre todo por su paciencia.

Reconozco sinceramente a mis catedráticos y compañeros por las enseñanzas y experiencias vividas durante estos dos años de mi vida.

A mi querida familia, no tengo palabras claras para expresar el gran sentimiento de alegría y agradecimiento de estar con ustedes y recibir su apoyo.

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como finalidad diagnosticar el clima laboral de una dependencia gubernamental de la localidad, contribuyendo así a sus procesos de mejora continua.

La herramienta utilizada para dicha tarea fue un cuestionario ya existente el cual se adecuo a las necesidades de la dependencia gubernamental en base a las necesidades de diagnóstico que nos comunicó el director en turno, documentado en el manual de Recursos Humanos de la dependencia administrativa del gobierno estatal abarcando los siguientes rubros: condiciones del área de trabajo, herramientas disponibles para desarrollar las actividades diarias, ambiente de trabajo, relación existente entre compañeros, comunicación y trabajo en equipo.

El personal escudriñado va desde las posiciones de liderazgo hasta las de auxiliares de área.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios en todas las áreas, ya que la mayoría de los empleados refiere sentirse cómodo trabajando en la organización. Lo anterior puede deberse a que las personas cumplen con el perfil que el puesto requiere en esta dependencia gubernamental además del evidente compromiso del gobierno estatal para con el personal que labora en las diferentes dependencias.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Definición del problema

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997), este enfoque es importante, en el sentido que el comportamiento de un trabajador no es tanto por los factores organizacionales que lo rodean, sino la forma que tiene de percibirlos. La dependencia administrativa gubernamental considerada para el presente estudio, es un área de nueva creación, ya que el servicio que aquí se ofrece anteriormente sólo lo otorgaban en las escuelas. Dada esta situación es esperable que existan opiniones contrarias o diferentes sobre cómo debería estar funcionando la dependencia ocasionando que no haya una cohesión de ideas y una visión compartida sobre su futuro.

La dependencia objeto de estudio funge como organismo administrativo desconcentrado, teniendo una plantilla laboral de 31 personas las cuales anteriormente se desempeñaban en diferentes áreas gubernamentales, pero en responsabilidades afines a las que hoy desempeñan. El objetivo era hacer más eficientes y eficaces los recursos humanos y tener un mayor impacto en la comunidad.

Las edades de los empleados abarcan desde los 22 hasta los 64 años sus situaciones contractuales son diferentes, ya que se encuentran ocupados a través de plazas federales o estatales o a través de honorarios profesionales o asimilables a sueldo, así como también presentan una diversidad de sistemas de trabajo, culturas y preparación académica, debido a sus antecedentes laborales, lo que eventualmente genera conflictos o problemas entre ellos.

Durante el mes de agosto de 2011 la secretaría de la que forma parte esta dependencia inicio el proceso de certificación bajo la norma de calidad ISO 9001-

2008 en áreas primordialmente con servicio al público, como es el caso este organismo administrativo.

1.2 Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional de una dependencia administrativa del gobierno estatal, contribuyendo así a sus procesos de mejora continua.

1.3 Objetivo específico

Conocer la opinión de los empleados sobre los siguientes rubros:

- Instalaciones del organismo administrativo.
- Herramientas de trabajo.
- Características del trabajo.
- Ambiente de trabajo.
- Relación entre compañeros.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

1.4 Justificación

La función pública en México es una de las ocupaciones que exigen una vocación de servicio en la vasta lista de actividades laborales, pero también es una de las que se esperan buenos resultados, dado que está bajo el escrutinio de los ciudadanos. Según información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2012) durante el primer semestre de este año, en promedio los salarios del sector público son superiores a los ingresos y percepciones de la media nacional en un 33%. Esta es una de las razones por la cuales los ciudadanos exigen mejor desempeño a los trabajadores de gobierno.

Al proponer, una servidora, el presente trabajo de forma gratuita, el dirigente de esta unidad administrativa, que también es mi jefe, estuvo totalmente de acuerdo en medir el clima laboral ya que los resultados contribuyen a la mejora continua en el recurso humano y por consecuencia a una mejor evaluación por parte de los ciudadanos que ocupan el servicio de la organización.

1.5 Planteamiento de la intervención

Aplicación de una encuesta de clima laboral a las 30 personas que toman parte de este organismo público descentralizado, la cual se realizó en presencia de personal responsable de la norma ISO 9001:2008. Esto ayudó a que las personas encuestadas tomaran con seriedad dicha aplicación.

Los resultados se entregarán al responsable de la dependencia, a solicitud de él mismo, mediante tablas y gráficas junto a las recomendaciones a seguir.

1.6 Delimitaciones

De la variedad de dimensiones susceptibles de ser evaluadas, el proyecto está limitado a conocer la información obtenida de acuerdo a los siguientes aspectos a considerar:

- Instalaciones del organismo administrativo: Higiene en las diferentes áreas de trabajo.
- Herramientas de trabajo: Equipo de cómputo y su mantenimiento.
- Características del trabajo: Claridad en rol y responsabilidades.
- Ambiente de trabajo: Dignidad, respeto y manejo de conflictos.
- Relación entre compañeros: Confianza, cooperación.
- Comunicación: Transmisión libre de la información.

- Trabajo en equipo: Metas y reconocimiento.

1.7 Antecedentes de la dependencia gubernamental

Para guardar la confidencialidad pertinente, se omite el nombre de la dependencia objeto de este proyecto.

Para ubicar al lector solamente puedo compartir que es una dependencia pública con un fuerte sentido social y que se encuentra ubicada físicamente en nuestra localidad. También aclaro que cuenta con un órgano superior de máxima decisión, integrado por personajes del sector público e iniciativa privada, que da transparencia a los resultados de su operación.

Capítulo 2.- Marco Referencial

2.1 Conceptos de clima organizacional

A través del tiempo se han desarrollado muchas formas de percibir este tema, por lo cual cito algunas a continuación.

Según Goncalves (1997): “El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).” También le da una importancia al reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman, a su vez, en elementos del mismo. Es importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y mantener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe intervenir.
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Otras aportaciones de gran importancia en cuanto a la definición del clima laboral son las siguientes:

West et al. (1998), quien define al clima organizacional como: "las percepciones que los miembros de una organización comparten de los elementos fundamentales de su organización".

Por otro lado tenemos a Moran y Volkwein (1992) que definen el clima como: "una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de otras organizaciones y :

- a) que representa la percepción colectiva de sus miembros acerca de su organización con respecto a dimensiones como la autonomía, la confianza, la cohesión, el apoyo, el reconocimiento, la innovación y la equidad,
- b) lo anterior, producido por la interacción de los miembros,
- c) esto, sirve de base para la interpretación de la situación,
- d) además, refleja las normas prevalecientes y las actitudes de la cultura de la organización, y
- e) actúa como una fuente de influencia para la formación de la conducta".

Por su parte Burke y Litwin (1992) definen el clima en términos de las percepciones que tienen los individuos de: "cómo su unidad de trabajo local es administrada y la eficacia de ellos y sus colegas que trabajan juntos día a día en el trabajo".

Una aportación interesante es la de Kangis, Gordon, y Williams, (2000) quienes dicen que el clima organizacional es un "componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros". Todos los elementos mencionados conforman un clima particular que en cierto modo representa, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Niria Quintero (2008) el clima organizacional se refiere a “las percepciones compartidas de las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales formales e informales”..

Altmann (2000) en el nivel más básico, el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados de su ambiente de trabajo. Estas percepciones reflejan la manera en que un empleado describe su lugar de trabajo. Es importante señalar que el clima organizacional no se refiere simplemente a los empleados para saber si se cumple sus necesidades ergonómicas en el lugar de trabajo. Por el contrario, el clima organizacional se centra en las descripciones de los alrededores de un empleado. De hecho, la información descriptiva obtenida de las declaraciones del clima organizacional se utiliza a menudo para comprender el valor basado en las percepciones, como le agrada a un empleado y le desagrada las actividades realizadas en el trabajo.

Watkin y Hubbard (2003) mencionan que coloquialmente, por clima organizacional se entiende “como se siente trabajar en un ambiente particular y con un jefe particular”. Más precisamente, es una medición de la percepción de los empleados sobre los aspectos de su ambiente que directamente impactan en que tan bien ellos pueden hacer su trabajo.

Rodríguez (1999) define que el concepto de clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Es decir se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el conflicto o las comunicaciones.

2.2 Características y enfoques del clima organizacional

Rodríguez, (1999) explica clima laboral con las siguientes características:

1. “El clima organizacional es “la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización” y son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. Tiene permanencia, a pesar de experimentar cambios por cuestiones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
3. Tiene impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización, y la coordinación de las labores.
4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que

se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta" normalmente tienen muy mal clima organizacional.

5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos, y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que el clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
6. Es afectado por ciertas variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
7. Afecta en el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

A continuación veamos el enfoque estructural que expone Acosta Beatriz, (2010): el clima organizacional se describe como el conjunto de características permanentes que definen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

Otro enfoque es el enfoque subjetivo o perceptual: el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización. Son las características de los individuos las que determinan las percepciones del clima.

También menciona el enfoque interactivo: se refiere a la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización.

Termina con el enfoque cultural: el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. La formación del clima está condicionada por los principios y valores que impregna la organización.

Dentro del clima organizacional sobresalen dos aspectos: la multidimensionalidad y la sectorialidad (Sánchez y García, 2004). La primera alude al hecho de que, aun formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias.

La sectorialidad matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, el clima no es homogéneo en toda la organización, es decir, existen “microclimas organizacionales” que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos.

2.3 Teorías y Aspectos del clima organizacional

Ahora bien, otro punto importante a incluir en este apartado son las teorías de clima organizacional. Comenzaremos con la de Litwin y Stringer (1968), la cual intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales (comunicación, conflictos) y ambientales (ergonomía, herramientas de trabajo) que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Esta teoría explica que la conducta de los individuos que se desempeñan en una organización dependerá del grado de interdependencia entre ellos para obtener una meta trabajando en equipo desarrollando confianza, lealtad, respeto compromiso, esto puedo definirlo como el determinante situacional. Estas actitudes a mi parecer funjen como una motivación además de la económica para empujar al trabajador a un mejor desempeño laboral. El otro determinante que influye en la conducta del individuo es el ambiental que tiene que ver con el mobiliario, iluminación, climatización del lugar, ruido entre otros.

En conclusión la teoría expone que los dos determinantes en conjunto cooperan estan sumamente relacionados con la percepción del individuo y por tanto determinaran su conducta en el area laboral.

Otra teoría es la de Rensis Likert (1961), quien sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables como la estructura en la organización y su administración, las reglas y normas así como la toma de decisiones. Estas son variables causales. Otro tipo de variables son intervinientes y en ellas se

incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, incluye la productividad y las ganancias y pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son un resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el teorema de Thomas: “Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias”. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima en una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias lo vivencian (Rodríguez, 1999).

Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg (1950):

- Factores higiénicos o factores extrínsecos de insatisfacción. Estos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg escogió la expresión higiene para reflejar el carácter

preventivo. Estos factores están fuera del control del individuo, la empresa es quien tiene el control.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos de satisfacción. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores motivacionales, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

Teorías del Proceso de Motivación. Estas teorías estudian el proceso cognitivo que lleva a la motivación; explica cómo las personas inician, dirigen y mantienen su motivación dentro de su entorno laboral:

La Teoría de la Equidad de Adams J.S. (1963). Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

La Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom (1964). Esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas por parte de la organización, como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas cumplan sus metas personales. La teoría se enfoca en tres relaciones: 1. Relación de esfuerzo y desempeño; 2. Relación de desempeño y recompensa; 3. Relación de recompensa y metas personales.

La Teoría de las Necesidades de McClelland. De David McClelland (1961). Esta teoría se enfoca en 3 necesidades. 1. Necesidad de logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. 2. Necesidad de poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización. 3. Necesidad de afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.

Loyalty Center, (2009) dice que con respecto a la teoría del Establecimiento de Metas. De Edwin Locke (1960). Esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas, aumentan el desempeño y las metas difíciles, cuando estas son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles.

2.4 Dimensiones del clima organizacional

En las investigaciones o estudios de clima organizacional, se integran conceptos, variables, o "dimensiones", en esta sección se hablará al respecto.

Se presentan algunas de las consideraciones al respecto de diferentes autores:

Según Cabrera (1999) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Moos (1974) plantea 10 dimensiones para definir el clima organizacional: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad.

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

En Rodríguez (1999) Likert ofrece un instrumento que considera como dimensiones:

1. Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
2. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
3. Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
4. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
5. Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisonal, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisonales y de ejecución.
6. Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
7. Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
8. 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.

La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República, 2011 propone nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Por otra parte Rodríguez, (1999) comenta que las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

1. Estructura de la organización: reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
2. Relaciones Humanas: grados 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.
3. Recompensas: sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. La posibilidad de promoción y carrera funcionaria que se refiere a la serie de etapas por las cuales un trabajador del sector público puede transitar, y que le permiten, en función de sus competencias, mérito e idoneidad, lograr posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad en el desarrollo de la gestión de los servicios del Estado. por ejemplo, son Reconocimiento: grado en el que los superiores evalúan el trabajo realizado por los subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

4. Autonomía: grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Pritchard y Karasick (en Brunet 1997) desarrollaron un cuestionario de medición de clima organizacional compuesto por 11 dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la percepción del empleado.

- a) Autonomía. El grado de libertad que el empleado pueda tener en la toma de decisiones.
- b) Conflicto y cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados y en el apoyo que reciben estos de la organización
- c) Relaciones sociales. Se refiere al tipo de ambiente laboral dentro de la organización.
- d) Estructura. Cubre las directrices, la consigna y las políticas que se emiten en una organización.
- e) Remuneración. Es la forma en que se remunera a los empleados.
- f) Rendimiento. Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho.
- g) Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales de la organización.
- h) Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que les da a estas.
- i) Flexibilidad e innovación. Cubre la voluntad de la organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j) Centralización de la toma de decisiones. Analiza la manera en que se delega la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- k) Apoyo. Se basa en el tipo de apoyo que la alta dirección le brinda a sus empleados para hacerle frente a los problemas, tanto laborales como personales.

Bowers y Taylor. (En Brunet, 1997) miden el clima organizacional en función de 5 grandes dimensiones:

- a) Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada de la alta dirección frente a los nuevos equipos que puedan facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- b) Recursos humanos. Se refiere a la atención prestada de la alta dirección hacia los empleados en el trabajo.
- c) Comunicación. Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización y el derecho de que sus quejas sean escuchadas.
- d) Motivación. Se refiere a los aspectos que hacen que los empleados trabajen con más o menos fuerza en la organización.
- e) Toma de decisiones. Evalúa la información que está disponible y es utilizada en este proceso en el interior de la organización así como también el papel que ejercen los empleados.

Martínez (2000) comenta que las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
2. Variables estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variable del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos

entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

4. Variables personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima organizacional, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

2.5 Diagnostico de clima organizacional

Es importante el diagnóstico porque nos permite saber de dónde provienen las percepciones más favorables o desfavorables de los trabajadores, cuáles son esas percepciones y cuántos trabajadores las comparten, circunstancias que son indispensables para orientar la intervención del clima.

Para lograr resultados de un diagnóstico de clima organizacional que sean funcionales se necesitan tomar en cuenta los siguientes incisos:

- a) Retroalimentación. El aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.
- b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. La conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

- c) Incremento en la interacción y la comunicación. La interacción y comunicación entre individuos y grupos puede afectar cambios en las actitudes y la conducta.
- d) Confrontación. Es abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores, o normas. hacer sentir esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
- e) Educación. Actividades diseñadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta.
- f) Participación. 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. La participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar de los empleados.
- g) Responsabilidad creciente. Aclaran quién es el responsable de las actividades, y quién vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
- h) Energía y optimismo creciente. Las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

CAPITULO 3. MÉTODO

3.1 Sujetos

El diagnóstico de clima se llevó a cabo con los empleados de una dependencia gubernamental conformada por 16 mujeres y 14 hombres en los cuales sus edades oscilan entre los 22 a los 64 años. Cuentan con un nivel educativo de licenciatura, Y antigüedad de 2 años (desde el inicio de la dependencia).

3.2 Escenario

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en sus instalaciones laborales, en virtud de que contaban con las condiciones para ser llenado. Se contó con el apoyo de personal ligado a la certificación ISO 9001-2008, y expertos en la aplicación de este tipo de cuestionarios, a fin de poder responder a las dudas que surgiesen con respecto al cuestionario y/o los objetivos de la aplicación del mismo.

Se convocó a los empleados en grupos de 10 personas para darles una plática respecto al proceso de certificación que se está llevando a cabo en la dependencia gubernamental, así como también para informarles de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional que ayudará a conocer su opinión sobre ciertos aspectos de su vida laboral. .

3.3 Instrumento

La herramienta que se aplicó es un cuestionario ya existente el cual se adecuó a las necesidades de la dependencia gubernamental y a las inquietudes de director en turno, documentado en el manual de Recursos Humanos de la dependencia administrativa del gobierno estatal desarrollado de acuerdo a la Escala Likert, con 5

opciones de respuesta que iban desde fuertemente en desacuerdo, hasta fuertemente de acuerdo.

Datos generales: el empleado contestara en forma anónima para que refleje sus necesidades reales.

Instalaciones de la dependencia:

1. Considero que las instalaciones de mi área de trabajo son adecuadas.
2. Existe limpieza en el recorrido a mi lugar y área de trabajo.
3. La higiene que se tiene en el área de comida es adecuada.
4. Los baños del CEB están limpios y en buen estado.

Herramientas de trabajo:

5. Considero que las herramientas y/o equipo de cómputo que utilizo son los adecuados.
6. El mantenimiento preventivo que se les realiza a las herramientas de trabajo y/o equipo de cómputo es el adecuado.
7. Las herramientas y/o equipo de cómputo con las que se cuentan son suficientes, para realizar las actividades de trabajo.
8. Considero que el material de oficina es el adecuado y/o suficiente.

Características del trabajo:

9. Tengo claras las funciones que voy a desarrollar en mi puesto.
10. Mi relación de trabajo con otras coordinaciones está bien definida.
11. Mi deseo es permanecer en el CEB.
12. Tengo la seguridad de conservar mi empleo en el CEB.
13. Considero que la carga de mi coordinación es adecuada.
14. Normalmente se respeta el horario de mi trabajo.

15. Tengo indicadores claros para medir mi trabajo.
16. El nivel de estrés de mi trabajo es tolerable.
17. Me quedaría en mi trabajo si me saliera otra oportunidad de empleo con el mismo sueldo y prestaciones.
18. En comparación con otras dependencias el sueldo que recibo es competitivo.
19. Considero que las prestaciones del CEB son buenas.
20. Es congruente el trabajo realizado con la compensación que recibo.

Ambiente de trabajo:

21. Trabajo contento en el departamento en el que estoy.
22. En el CEB se me trata con dignidad y respeto.
23. Existe un buen ambiente de trabajo
24. Considero que se manejan los problemas adecuadamente en el CEB.
25. La competencia entre coordinaciones es sana.
26. Recibo apoyo de otras coordinaciones para realizar mi trabajo.

Relación entre compañeros:

27. Existe disposición entre los compañeros para ayudarse entre sí.
28. Cuando cometo un error el trato de mis compañeros es respetuoso y constructivo.

Comunicación:

29. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en el CEB.
30. La comunicación no oficial “rumores” no afecta mi trabajo.
31. La comunicación que tengo me permite entender al CEB.
32. En general en el CEB la comunicación ayuda a facilitar el desempeño del trabajo.

Trabajo en equipo:

33. Se fomenta el trabajo de equipo en el CEB.

34. Los resultados de mi trabajo son importantes para el CEB.

35. Estoy satisfecho con el reconocimiento a los resultados de mi equipo de trabajo.

3.4 Resultados

Una vez obtenida la información que se recabó de la opinión de los participantes

INSTALACIONES						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	#MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
4	1	5	30	120	600	418

en este estudio, se manifestó de la siguiente manera:

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-120	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
121-240	EN DESACUERDO
241-360	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
361-480	EN ACUERDO
481-600	FUERTEMENTE EN ACUERDO

Conclusión: Instalaciones

Por ser un organismo de reciente creación las instalaciones se encuentran en buen estado aún y los empleados están conformes con las instalaciones, según los resultados del cuestionario. Se recomienda dar mantenimiento preventivo a fin de conservar las instalaciones en buen estado

HERRAMIENTAS DE TRABAJO						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
4	1	5	30	120	600	440

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-120	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
121-240	EN DESACUERDO
241-360	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
361-480	EN ACUERDO
481-600	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Herramientas de trabajo

Según el resultado del cuestionario, los empleados del centro manifestaron que sí se cuenta con las herramientas necesarias para realizar el trabajo aunque existen ocasiones en que el material de oficina es escaso o no se solicita a tiempo por el área responsable, por lo que se retrasa momentáneamente la dinámica o consecución de las tareas. Por lo anterior, se sugiere llevar el control de una bitácora con los siguientes datos:

Material de oficina	Fecha de entrada	Cantidad	Duración aproximada	Fecha de próxima solicitud

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
12	1	5	30	360	1800	1419

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-360	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
361-720	EN DESACUERDO
721-1080	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
1081-1440	EN ACUERDO
1441-1800	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Características del trabajo

En las características del trabajo los empleados están contentos desempeñándose en la organización, les gusta las actividades que realizan, sólo una parte de los empleados manifiestan no estar de acuerdo con el salario que perciben según sus aportaciones laborales. Respecto a la diferencia de situaciones contractuales, se recomienda la creación de tabulador y en la medida de las posibilidades igualar las condiciones contractuales de los trabajadores.

AMBIENTE DE TRABAJO						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
6	1	5	30	180	900	739

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-180	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
181-360	EN DESACUERDO
361-540	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
541-720	EN ACUERDO
721-900	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo en general es bueno en la dependencia, aunque existe un área de oportunidad respecto a la relación entre los líderes de la organización.

RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
2	1	5	30	60	300	242

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-60	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
61-120	EN DESACUERDO
121-180	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
181-240	EN ACUERDO
241-300	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Relación entre compañeros

Se reflejó que la relación que existe entre los compañeros es de respeto y apoyo mutuo. Para motivar el compañerismo se realizan actividades fuera de la oficina como torneos de futbol, convivios, almuerzos etcétera.

COMUNICACIÓN						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
4	1	5	30	120	600	480

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-120	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
121-240	EN DESACUERDO
241-360	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
361-480	EN ACUERDO
481-600	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Comunicación

La comunicación en es una herramienta importante para la culminación de los ciclos de trabajo o tareas, sin embargo, la comunicación no oficial llega a causar incertidumbre entre algunos empleados, por lo que se recomienda realizar juntas informativas una vez por semana para situaciones de este tipo.

TRABAJO EN EQUIPO						
# DE PREGUNTAS	# MAS BAJO DE CALIFICACIÓN	# MAS ALTO DE CALIFICACIÓN	#PERSONAS	RANGO MENOR	RANGO MAYOR	SUMATORIA OBTENIDA
3	1	5	30	90	450	390

RANGOS	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0-90	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
91-180	EN DESACUERDO
181-270	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO
271-360	EN ACUERDO
361-450	FUERTEMENTE EN ACUERDO



Conclusión: Trabajo en Equipo

Los empleados del organismo se muestran identificados como un equipo de trabajo y reconocidos en su trabajo en la parte que les corresponden.

CAPITULO 4. CONCLUSIÓN

4.1 Conclusión General

En conclusión la organización a pesar de ser una organización nueva relativamente, tener el mismo director desde su creación y estar conformada por trabajadores que anteriormente su área laboral era otra dependencia gubernamental es una dependencia la cual se cuentan con buenas instalaciones existe la relación cordial entre los compañeros se refleja el trabajo en equipo y existe una buena comunicación entre las diferentes cadenas de mando. Lo que se sugiere es que se lleve un control de los materiales para trabajar y que se mantengan las capacitaciones y las actividades fuera de la dependencia para que exista la misma cordialidad entre los compañeros y la dependencia cumpla con su fin.

Referencias Bibliograficas

Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management* , 62-65.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República. (8 de Noviembre de 2011). Recuperado el 8 de Noviembre de 2011, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat_practica%208.pdf

Kanduk, K. (2007). *Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate.* Recuperado el 26 de Octubre de 2011, de <http://vidyasagar.ac.in/journal/Commerce/vol12/9th%20Article.pdf>

Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision* , 531-540. .

Niria Quintero, N. A. (2008). clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales* , 33-51.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional.* México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organization Development Journal* 2 , 380-386.

Méndez, M., Peña A. (2006). *Manual práctico para el diseño de la escala likert* .México, D.F. Trillas.

Páginas de internet

<http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/mt05.htm>

<http://agronica.udea.edu.co/talleres/Administracion/Gustavo%20Garcia/Lectura/Dimensiones%20del%20clima%20organizacional.doc>

<http://jom.sagepub.com/content/25/3/293.abstract>

http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf

Anexos

Sujeto 1



ENCUESTA DE OPINIÓN ORGANIZACIONAL APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESTATAL DE BECAS 2012

INSTRUCCIONES: Contesta según la opción con la que más te identifiques.

1. Considero que las instalaciones de mi área de trabajo son adecuadas.
- a Fuertemente de Acuerdo
 - b En Acuerdo
 - c Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
 - d En desacuerdo
 - e Fuertemente en desacuerdo

2. Existe limpieza en el recorrido a mi lugar y área de trabajo.
- Fuertemente de Acuerdo
 - En Acuerdo
 - Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Fuertemente en desacuerdo

3. La higiene que se tiene en el área de comida es adecuada.
- Fuertemente de Acuerdo
 - En Acuerdo
 - Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Fuertemente en desacuerdo

4. Los baños del CEB están limpios y en buen estado.
- Fuertemente de Acuerdo
 - En Acuerdo
 - Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Fuertemente en desacuerdo

Herramientas de trabajo:

5. Considero que las herramientas y/o equipo de cómputo que utilizo son los adecuados.
- Fuertemente de Acuerdo
 - En Acuerdo
 - Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Fuertemente en desacuerdo

6. El mantenimiento preventivo que se les realiza a las herramientas de trabajo y/o equipo de cómputo es el adecuado.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

7. Las herramientas y/o equipo de computo con las que se cuentan son suficientes. para realizar las actividades de trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

8. Considero que el material de oficina es el adecuado y/o suficiente.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Características del trabajo:

9. Tengo claras las funciones que voy a desarrollar en mi puesto.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo

10. Mi relación de trabajo con otras coordinaciones está bien definida.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

11. Mi deseo es permanecer en el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

12. Tengo la seguridad de conservar mi empleo en el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

13. Considero que la carga de mi coordinación es adecuada.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

14. Normalmente se respeta el horario de mi trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

15. Tengo indicadores claros para medir mi trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

16. El nivel de estrés de mi trabajo es tolerable.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

17. Me quedaría en mi trabajo si me saliera otra oportunidad de empleo con el mismo sueldo y prestaciones.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

18. En comparación con otras dependencias el sueldo que recibo es competitivo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

19. Considero que las prestaciones del CEB son buenas.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

20. Es congruente el trabajo realizado con la compensación que recibo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Ambiente de trabajo:

21. Trabajo contento en el departamento en el que estoy.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

22. En el CEB se me trata con dignidad y respeto.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

23. Existe un buen ambiente de trabajo

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

24. Considero que se manejan los problemas adecuadamente en el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

25. La competencia entre coordinaciones es sana.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

26. Recibo apoyo de otras coordinaciones para realizar mi trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Relación entre compañeros:

27. Existe disposición entre los compañeros para ayudarse entre sí.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

28. Cuando cometo un error el trato de mis compañeros es respetuoso y constructivo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Comunicación:

29. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

30. La comunicación no oficial "rumores" no afecta mi trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

31. La comunicación que tengo me permite entender al CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

32. En general en el CEB la comunicación ayuda a facilitar el desempeño del trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Trabajo en equipo:

33. Se fomenta el trabajo de equipo en el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

34. Los resultados de mi trabajo son importantes para el CEB.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

35. Estoy satisfecho con el reconocimiento a los resultados de mi equipo de trabajo.

- Fuertemente de Acuerdo
- En Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

Tabla de trabajo de resultados

PREGUNTA	FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
Considero que las instalaciones de mi área de trabajo son adecuadas.	2	22	3	3	0
Existe limpieza en el recorrido a mi lugar y área de trabajo.	5	13	8	4	0
La higiene que se tiene en el área de comida es adecuada.	1	17	1	10	1
Los baños del CEB están limpios y en buen estado.	4	11	6	8	1
	12	63	18	25	2
Considero que las herramientas y/o equipo de cómputo que utilizo son los adecuados.	6	17	5	2	0
El mantenimiento preventivo que se les realiza a las herramientas de trabajo y/o equipo de cómputo es el adecuado.	7	16	5	2	0
Las herramientas y/o equipo de cómputo con las que se cuentan son suficientes. Para realizar las actividades de trabajo.	5	19	5	1	0
Considero que el material de oficina es el adecuado y/o suficiente.	2	9	5	12	2
Tengo claras las funciones que voy a desarrollar en mi puesto.	13	16	0	1	0
Mi relación de trabajo con otras coordinaciones está bien definida.	11	15	3	1	0
Mi deseo es permanecer en el CEB.	20	9	1	0	0
Tengo la seguridad de conservar mi empleo en el CEB.	12	10	7	1	0
Considero que la carga de mi coordinación es adecuada.	5	22	3	0	0

Normalmente se respeta el horario de mi trabajo.	9	14	4	3	0
Tengo indicadores claros para medir mi trabajo.	4	20	4	1	1
El nivel de estrés de mi trabajo es tolerable.	6	17	4	1	2
Me quedaría en mi trabajo si me saliera otra oportunidad de empleo con el mismo sueldo y prestaciones.	11	13	4	2	0
En comparación con otras dependencias el sueldo que recibo es competitivo.	2	16	7	4	1
Considero que las prestaciones del CEB son buenas.	4	12	7	6	1
Es congruente el trabajo realizado con la compensación que recibo.	4	12	6	7	1
Trabajo contento en el departamento en el que estoy.	13	16	1	0	0
En el CEB se me trata con dignidad y respeto.	15	12	2	1	0
Existe un buen ambiente de trabajo	11	16	3	0	0
Considero que se manejan los problemas adecuadamente en el CEB.	6	17	5	2	0
La competencia entre coordinaciones es sana.	6	15	8	1	0
Recibo apoyo de otras coordinaciones para realizar mi trabajo.	7	14	8	0	1
Existe disposición entre los compañeros para ayudarse entre sí.	9	15	5	1	0
Cuando cometo un error el trato de mis compañeros es respetuoso y constructivo.	6	19	4	1	0
Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en el CEB.	4	14	11	0	1
La comunicación no oficial “rumores” no afecta mi trabajo.	9	12	6	2	1

La comunicación que tengo me permite entender al CEB.	9	17	4	0	0
En general en el CEB la comunicación ayuda a facilitar el desempeño del trabajo.	12	15	3	0	0
Se fomenta el trabajo de equipo en el CEB.	12	15	3	0	0
Los resultados de mi trabajo son importantes para el CEB.	17	13	0	0	0
Estoy satisfecho con el reconocimiento a los resultados de mi equipo de trabajo.	10	16	2	2	0