



## **CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**

**“La importancia del clima y la cultura organizacional en el  
Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la  
Universidad Autónoma de Aguascalientes”.**

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

LIC. JUANA ARACELY DE JESÚS PRADO MÁRQUEZ

TUTOR

M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

AGUASCALIENTES, AGS. Mayo de 2010



Oficio No. / CCEA / SIP / 020 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **JUANA ARACELY DE JESUS PRADO MARQUEZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título **"LA IMPORTANCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES"**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis      M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA  
Lector 1                M.A. SILVIA MATA ZAMORES  
Lector 2                DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 25 de Mayo de 2010  
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARÍA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado  
c.c.p.- Archivo Maestría

'mchn



**DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna: Juana Aracely de Jesús Prado Márquez, con ID: 28390 quien realizó la tesis titulada: **LA IMPORTANCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas Área de Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**  
Aguascalientes, Ags., 25 de Mayo de 2010  
“SE LUMEN PROFERRE”

**M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA**  
Directora de tesis

**M.A. SILVIA MATA ZAMORES**  
Asesor 1 de tesis

**DRA. LAURA ROMO ROJAS**  
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada.  
c.c.p. Secretario de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.  
c.c.p. Secretario Técnico de la M.C.E.A.  
c.c.p. Jefatura del Depto. de Administración.  
c.c.p. Consejo Académico del Área de la M.C.E.A.



**DICTAMEN DE TESIS**

MAESTRÍA: EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 ÁREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) Juana Aracely de Jesús Prado Márquez	NO. DE REGISTRO: 28390
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO Universidad Autónoma de Aguascalientes Trabajo: 9-10-74-04 Cel: 449 224 87 36	PUESTO/CARGO Asistente de Comunicación y Relaciones Públicas.

TITULO	TESIS ( )	TRABAJO PRACTICO ( X )
<b>La importancia del clima y la cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.</b> OBJETIVO <b>Realizar un diagnóstico del clima y cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.</b>		

CUERPO ACADÉMICO <b>Gestión de la pequeñas y medianas empresas</b>	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC) <b>Comportamiento y cultura organizacional</b>
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA	
<b>VOTO APROBATORIO</b>	

COMITÉ TUTORAL		FIRMA
NOMBRE		
Director de Tesis: M.A. Patricia Margarita Silva Ibarra		
Asesor 1: M.A. Silvia Mata Zamores		
Asesor 2: Dra. Laura Romo Rojas		
Vo. Bo.		FIRMA
Jefe de Departamento	Lic. Arturo Viramontes Pérez	
Consejero Académico	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretario de Investigación	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretaria Técnica	M.A. José Antonio Martínez Murillo	
Aguascalientes, Ags.- 25 de Mayo de 2010		

Código: FO-151500-10  
 Emisión: 00  
 Fecha: 26/01/2009

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios:** por estar siempre disponible para mí

**A mi mami:** por su ejemplo de superación, apoyo constante y motivación a seguir adelante para que yo cumpla un sueño más, pero sobre todo por su rutinaria pregunta ¿CUÁNDO TERMINAS...?

**A mis hermanos Brenda y Aarón:** por su generosa comprensión y preocupación porque lograra una meta personal y profesional.

**A mi abuelito y Martín:** por tenerme vigilada siempre.

**A la Universidad Autónoma de Aguascalientes y al Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas:** por permitirme realizar esta investigación.

**A Norma, Gaby y mis compañeros de trabajo:** por su tiempo y apoyo incondicional.

**A los PAVORREALES Leti con su PAVITO, Isa, Chuy, Elsa, Lourdes, y Saraí:** por enseñarme que el trabajo en equipo puede generar un valor de amistad incuantificable.

**A la maestra Paty Silva:** por toda su paciencia, preocupación y entrega en este proyecto.

**A mis lectoras la doctora Laura Romo y la maestra Silvia Mata:** por su tiempo y compromiso.

**A mis amigos de toda la vida MEMO E IMELDA:** por escucharme, por su comprensión y motivación para seguir adelante

## RESUMEN

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización. El clima organizacional se refiere al medio ambiente de trabajo. El objetivo general de esta investigación es realizar un diagnóstico del clima y la cultura organizacional del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes; que permita identificar las condiciones de trabajo que influyen en el clima y cultura organizacional, así como los factores que afectan el desempeño del personal de dicho departamento y finalmente conocer los factores del clima y la cultura organizacional que los empleados le dan mas importancia para su área de trabajo. Contestando a la pregunta de cómo es el clima organizacional y la cultura organizacional en este departamento. Se diseñó un cuestionario de 65 ítems dividió en dos dimensiones, la primera corresponde al clima organizacional con 39 ítems los cuales integran cinco parámetros: 1) condiciones de trabajo (Likert), 2) apoyo (Litwin y Stringer), estilo de autoridad (Likert), comunicación (Likert) y espíritu (Halpin y Croft); la segunda dimensión es cultura organizacional con tres parámetros: identidad (Litwin y Stringer), liderazgo (Rodríguez Mancilla y Chiavenato) y valores (Robbins). Es un estudio transversal y la muestra es por conveniencia aplicando el cuestionario a 25 personas que integran el total del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. El análisis de la información fue de tipo descriptivo por frecuencias. Las fortalezas que se encontraron en el estudio fueron para clima organizacional: las condiciones de trabajo 92%, apoyo 70%, estilos de autoridad 76% y espíritu 56%; en cultura organizacional: liderazgo 68%. Las debilidades encontradas para clima organizacional fueron en comunicación 56%; en cultura organizacional: identidad 52% y valores 44%. Este último parámetro representa un área de oportunidad.

**Palabras claves: clima organizacional y cultura organizacional**

**ÍNDICE**

I. Introducción.....xx

II. Antecedentes.....xxiii

III. Planteamiento del problema.....xxviii

IV. Objetivos.....xxx

V. Justificación.....xxxi

**PARTE 1**

Capítulo 1. Marco Contextual.....1

1.1 Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.....1

1.2 Sección de Información.....3

1.3 Sección de Publicaciones.....4

1.4 Sección de Video Universitario.....5

1.5 Sección de Comunicación Interna.....6

Capítulo 2. Marco Teórico.....7

2.1 Administración.....7

2.1.1 Definiciones.....7

2.2 Proceso Administrativo.....8

2.2.1 Planeación.....9

2.2.2 Organización.....9

2.2.3 Dirección.....10

2.2.4 Control.....	11
2.3 Cultura Organizacional.....	12
2.3.1 Definiciones.....	12
2.3.2 Tipos de cultura.....	16
2.3.3 Modelos de cultura.....	17
2.3.4 Niveles de cultura.....	18
2.3.5 Valores culturales.....	19
2.3.6 El liderazgo en la cultura.....	21
2.4 Clima organizacional.....	22
2.4.1 Definiciones.....	22
2.4.2 Características del clima.....	23
2.4.3 Importancia del clima.....	24
2.4.4 Teorías del clima.....	24
2.4.5 Técnicas para el diagnóstico del clima.....	28
2.4.6 Motivación.....	30
2.4.7 Trabajo en equipo.....	32
2.4.8 Comunicación.....	33
<b>PARTE 2</b>	
Capítulo 3 Diseño metodológico.....	35
3.1 Tipo de estudio.....	35

3.2 Población de estudio.....35  
3.3. Variables.....36  
3.4 Diseño del instrumento.....36  
3.5 Aplicación del instrumento.....38  
3.6 Análisis de datos.....38

Capítulo 4. Resultados y análisis de la información

4.1 Prueba de confiabilidad.....42  
4.2 Presentación de resultados.....42  
4.3 Clima organizacional.....43  
4.3.1 Condiciones de trabajo.....43  
4.3.2 Apoyo.....43  
4.3.3 Estilo de autoridad.....44  
4.3.4 Comunicación.....45  
4.3.5 Espíritu.....45  
4.4 Cultura organizacional.....46  
4.4.1 Identidad.....46  
4.4.2 Liderazgo.....47  
4.4.3 Valores.....48  
VI. Conclusiones.....49  
VII. Bibliografía.....57

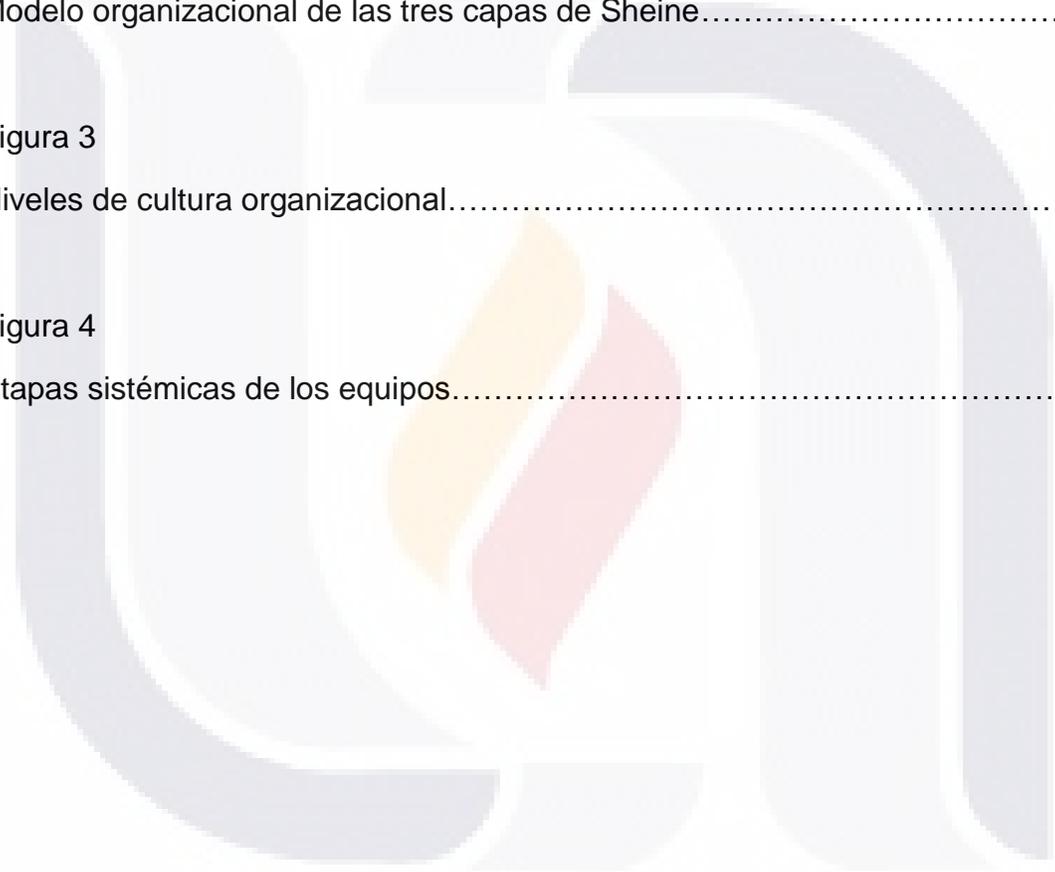
Anexos

1 Instrumento de medición.....	63
2 Tabla de frecuencias y gráficas por cada ítems.....	67
3 Tabla de frecuencias por parámetros.....	110
4 Resultados de Cronbach's Alpha por parámetros.....	112



## Índice de Figuras

Figura 1	
Iceberg de Chiavenato.....	15
Figura 2	
Modelo organizacional de las tres capas de Sheine.....	18
Figura 3	
Niveles de cultura organizacional.....	19
Figura 4	
Etapas sistémicas de los equipos.....	32



## Índice de Tablas

Tabla 1	
Escalas del Clima Organizacional.....	28
Tabla 2	
Dimensiones y parámetros.....	36
Tabla 3	
Descripción de dimensiones y parámetros por ítems.....	37
Tabla 4	
Condiciones de trabajo.....	67
Ítem 1.....	67
Tabla 5	
Ítem 2.....	67
Tabla 6	
Ítem 3.....	68
Tabla 7	
Ítem 4.....	69
Tabla 8	
Ítem 5.....	69
Tabla 9	
Ítem 6.....	70
Tabla 10	
Ítem 7.....	70
Tabla 11	

Ítem 8.....	71
Tabla 12	
Ítem 9.....	72
Tabla 13	
Apoyo.....	72
Ítem 10.....	72
Tabla 14	
Ítem 11.....	73
Tabla 15	
Ítem 12.....	73
Tabla 16	
Ítem 13.....	74
Tabla 17	
Ítem 14.....	75
Tabla 18	
Ítem 15.....	76
Tabla 19	
Ítem 16.....	76
Tabla 20	
Ítem 17.....	77
Tabla 21	
Ítem 18.....	78
Tabla 22	
Estilos de autoridad.....	78
Ítem 19.....	78

Tabla 23	
Ítem 20.....	79
Tabla 24	
Ítem 21.....	79
Tabla 25	
Ítem 22.....	80
Tabla 26	
Ítem 23.....	81
Tabla 27	
Ítem 24.....	81
Tabla 28	
Ítem 25.....	82
Tabla 29	
Ítem 26.....	83
Tabla 30	
Ítem 27.....	83
Tabla 31	
Ítem 28.....	84
Tabla 32	
Ítem 29.....	85
Tabla 33	
Estilos de autoridad.....	85
Ítem 30.....	85
Tabla 34	
Ítem 31.....	86
Tabla 35	

Ítem 32.....	87
Tabla 36	
Ítem 33.....	87
Tabla 37	
Ítem 34.....	88
Tabla 38	
Ítem 35.....	89
Tabla 39	
Espíritu.....	89
Ítem 36.....	89
Tabla 40	
Ítem 37.....	90
Tabla 41	
Ítem 38.....	91
Tabla 42	
Ítem 39.....	91
Tabla 43	
Identidad.....	92
Ítem 40.....	92
Tabla 44	
Ítem 41.....	93
Tabla 45	
Ítem 42.....	93
Tabla 46	
Ítem 43.....	94

Tabla 47	
Ítem 44.....	95
Tabla 48	
Ítem 45.....	95
Tabla 49	
Ítem 46.....	96
Tabla 50	
Ítem 47.....	97
Tabla 51	
Ítem 48.....	97
Tabla 52	
Ítem 49.....	98
Tabla 53	
Liderazgo.....	99
Ítem 50.....	99
Tabla 54	
Ítem 51.....	99
Tabla 55	
Ítem 52.....	100
Tabla 56	
Ítem 53.....	101
Tabla 57	
Ítem 54.....	101
Tabla 58	
Ítem 55.....	102
Tabla 59	

Ítem 56.....	103
Tabla 60	
Ítem 57.....	104
Tabla 61	
Valores.....	104
Ítem 58.....	104
Tabla 62	
Ítem 59.....	105
Tabla 63	
Ítem 60.....	105
Tabla 64	
Ítem 61.....	106
Tabla 65	
Ítem 62.....	107
Tabla 66	
Ítem 63.....	107
Tabla 67	
Ítem 64.....	108
Tabla 68	
Ítem 65.....	109
Tabla 69	
Tabla de Frecuencias por parámetros.....	110
Tabla 70	
Resultados de Cronbach's Alpha por parámetros.....	112

## Índice de gráficas

Gráfica 1	
Condiciones de trabajo.....	43
Gráfica 2	
Apoyo.....	44
Gráfica 3	
Estilos de Autoridad.....	44
Gráfica 4	
Comunicación.....	45
Gráfica 5	
Espíritu.....	46
Gráfica 6	
Identidad.....	46
Gráfica 7	
Liderazgo.....	47
Gráfica 8	
Valores.....	48

Gráfica 9	
Condiciones de trabajo.....	67
Ítem 1.....	67
Gráfica 10	
Ítem 2.....	68
Gráfica 11	
Ítem 3.....	68
Gráfica 12	
Ítem 4.....	69
Gráfica 13	
Ítem 5.....	69
Gráfica 14	
Ítem 6.....	70
Gráfica 15	
Ítem 7.....	71
Gráfica 16	
Ítem 8.....	71
Gráfica 16	
Ítem 9.....	71
Gráfica 17	
Apoyo.....	73
Ítem 10.....	73
Gráfica 18	
Ítem 11.....	73
Gráfica 19	
Ítem 12.....	74

Gráfica 20	
Ítem 13.....	75
Gráfica 21	
Ítem 14.....	75
Gráfica 22	
Ítem 15.....	76
Gráfica 23	
Ítem 16.....	77
Gráfica 24	
Ítem 17.....	77
Gráfica 25	
Ítem 18.....	78
Gráfica 26	
Estilos de autoridad.....	79
Ítem 19.....	79
Gráfica 27	
Ítem 20.....	79
Gráfica 28	
Ítem 21.....	80
Gráfica 29	
Ítem 22.....	80
Gráfica 30	
Ítem 23.....	81
Gráfica 31	
Ítem 24.....	82
Gráfica 32	

Ítem 25.....	82
Gráfica 33	
Ítem 26.....	83
Gráfica 34	
Ítem 27.....	84
Gráfica 35	
Ítem 28.....	84
Gráfica 36	
Ítem 29.....	85
Gráfica 37	
Estilos de autoridad.....	86
Ítem 30.....	86
Gráfica 38	
Ítem 31.....	86
Gráfica 39	
Ítem 32.....	87
Gráfica 40	
Ítem 33.....	88
Gráfica 41	
Ítem 34.....	88
Gráfica 42	
Ítem 35.....	89
Gráfica 43	
Espíritu.....	90
Ítem 36.....	90
Gráfica 44	

Ítem 37.....	90
Gráfica 45	
Ítem 38.....	91
Gráfica 46	
Ítem 39.....	92
Gráfica 47	
Identidad.....	92
Ítem 40.....	92
Gráfica 48	
Ítem 41.....	93
Gráfica 49	
Ítem 42.....	94
Gráfica 50	
Ítem 43.....	94
Gráfica 51	
Ítem 44.....	95
Gráfica 52	
Ítem 45.....	96
Gráfica 53	
Ítem 46.....	96
Gráfica 54	
Ítem 47.....	97
Gráfica 55	
Ítem 48.....	98
Gráfica 56	
Ítem 49.....	99

Gráfica 57	
Liderazgo.....	99
Ítem 50.....	99
Gráfica 58	
Ítem 51.....	100
Gráfica 59	
Ítem 52.....	100
Gráfica 60	
Ítem 53.....	101
Gráfica 61	
Ítem 54.....	102
Gráfica 62	
Ítem 55.....	102
Gráfica 63	
Ítem 56.....	103
Gráfica 64	
Ítem 57.....	104
Gráfica 65	
Valores.....	105
Ítem 58.....	105
Gráfica 66	
Ítem 59.....	105
Gráfica 67	
Ítem 60.....	106
Gráfica 68	
Ítem 61.....	106

Gráfica 69  
Ítem 62.....107  
Gráfica 70  
Ítem 63.....108  
Gráfica 71  
Ítem 64.....108  
Gráfica 72  
Ítem 65.....109



## I. INTRODUCCIÓN

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las Instituciones de Educación superior enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar una formación de calidad; por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer universitario de hoy y dentro de este contexto la definición de objetivos y estrategias de la Universidad, los cuales cobran particular importancia.

Para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación de la cultura y el clima organizacional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizativa apropiada.

La cultura y el clima organizacional se han convertido en un elemento de relevada importancia estrategia. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. 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.

Según señala Schein (1988), la esencia de la cultura es el conjunto de supuestos básicos y creencias que comparten todos los miembros de la organización; operan sin que el individuo tenga conciencia de ello; definen lo que las personas dan por hecho en relación al funcionamiento de la organización y su entorno.

Goncalves (1997), define al Clima Organizacional como 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, entre otras). Este enfoque es importante ya que reside en el hecho de que el

comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Se considera según Goncalves (1997), como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a su trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, entre otras.

Es por ello, que la postura de Lewis, resume lo que es la cultura y el clima organizacional al sostener que la interacción de las cualidades personales con las condiciones del entorno son las que determinan la calidad del comportamiento del trabajador dentro de la organización, lo que da origen a una **cultura organizacional** en particular para cada organización y se evidencia en lo que los propios trabajadores perciben de su entorno a través de lo que se conoce como **clima organizacional**.

El desafío ideal se constituye logrando y consolidando una cultura y clima organizacional que permita a las personas que conforman la universidad tengan claramente, conscientemente e interioricen adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito los objetivos de la institución. Para lograrlo es necesario conocer la cultura y clima organizacional actual del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, mediante mecanismos que permitan brindar el adecuado soporte al logro de los objetivos, aun tratándose de conceptos un tanto abstractos, su comprensión y medición es posible y necesaria para de esta manera lograr un activo intangible que contribuya efectivamente a la consolidación de los valores universitarios.

Es por ello la importancia de realizar este estudio en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, ya que al ser un departamento específico se puede establecer

como muestra o parámetro de lo que pasa en otros departamentos de la institución, es aquí donde se manifieste que la cultura y el clima organizacional proporcionan elementos que influyen en el trabajador a la hora de realizar sus actividades, que hay factores relacionados con el trabajo como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, por mencionar algunos.

En el presente trabajo se formulan una serie de preguntas que nos permiten una valoración general y nos invitan a plantear como objetivo general, diagnosticar el clima y la cultura organizacional del personal en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Para facilitar su consulta se divide en dos partes: la primera se presenta el marco contextual y el marco teórico, en la segunda parte se refiere a la metodología utilizada para el estudio, la elaboración del instrumento de diagnóstico que nos permite realizar el análisis y finalmente las conclusiones.

Al final de este estudio se presentan la bibliografía que sustenta el presente, así como los anexos correspondientes al instrumento de medición, tabla de frecuencias y prueba de coeficiente de correlación del cuadrado.

## II. ANTECEDENTES

Los antecedentes de la Universidad Autónoma de Aguascalientes se remontan hasta el 15 de enero de 1867 cuando el gobernador del Estado, coronel J. Jesús Gómez Portugal, inaugura la Escuela de Agricultura la que al pasar el tiempo quedaría, en su última etapa, como Instituto Autónomo de Ciencias y Tecnología.

Tuvieron que pasar 106 años para que el Instituto de Ciencias, partiendo de su autonomía, promoviera su propia transformación en lo que es hoy la Universidad Autónoma de Aguascalientes. El 19 de junio de 1973, en una reunión histórica del Consejo Directivo del Instituto Autónomo de Ciencia y Tecnología, IACT, se aprobó por unanimidad el nacimiento de la primera Universidad pública en el Estado, luego de que el contador público Humberto Martínez de León, rector fundador, presentara el proyecto académico y administrativo de la naciente casa de cultura superior.

A partir de entonces, Aguascalientes y su Universidad entraron con vigor a una fase de desarrollo intenso, a la par de los otros sectores sociales, lo que ha permitido tener hoy en día una entidad y un centro de cultura superior comprometidos principalmente con las nuevas generaciones, y que se esfuerzan por tener un México y un Aguascalientes mejores.

En sus 37 años de vida institucional, la Universidad ha tenido los rectores siguientes:

Contador Público Humberto Martínez de León, último rector del IACT y primero de la UAA (1972-1977)

Doctor Alfonso Pérez Romo (1978-1980)

Doctor José Manuel Ramírez Isunza (1981-1983)

Licenciado Efrén González Cuéllar (1984-1989)

Ingeniero Gonzalo González Hernández (1990-1995)

Licenciado Felipe Martínez Rizo (1996-1998).

Doctor Antonio Ávila Storer (1999-2004).

Maestro Rafael Urzúa Macías (2005-2010)

A lo largo de 37 años la UAA se ha distinguido por ser una de las mejores instituciones públicas del país incorporando profesionales con calidad humanista y conocimientos teóricos-prácticos para enfrentar los retos que la sociedad del siglo XXI requieren y el mundo globalizado exige.

### **Antecedentes del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas**

La Universidad Autónoma de Aguascalientes ha dado importancia a la comunicación para poder integrar a su propia comunidad y hacer llegar a la sociedad todo aquello relacionado con ésta. Dado que la Universidad no sólo educa, sino que permite una relación directa con la sociedad, formando personas críticas y preparadas para poder resolver problemas y dar soluciones que respondan a las exigencias de las necesidades sociales que permitan un desarrollo y evolución social.

Para 1976 empieza a funcionar la Oficina de Prensa y Relaciones Públicas, con la encomienda única de manejar la imagen externa y las relaciones de la Universidad. Esta oficina dependía directamente de la Rectoría. En ese mismo año aparece “Correo Universitario”, publicación que funcionaba como órgano informativo de la UAA, mientras que “Voz Universitaria” se convertiría en una revista de tipo cultural.

Un año después (1977) desaparece la Oficina de Prensa, y la Dirección de Difusión retoma la comunicación interna y externa. Estos cambios eran incomprensibles; la Universidad estaba en su etapa de creación y buscaba la manera de hacer más funcional su sistema de comunicación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Durante el periodo del doctor Alfonso Pérez Romo, segundo rector de la UAA, (1978-1980), se realizan significativos cambios en la carta de organización universitaria, la Institución abre una nueva posibilidad de comunicación: Radio Universidad, que inicia transmisiones en diciembre de 1977 con el propósito de proyectarse con más fuerza y fidelidad en su propia comunidad y a la vez la sociedad.

Asimismo, en 1980 al ser aprobada por Consejo Universitario la nueva carta de organización, queda constituida la Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas de la que ahora dependen Difusión –anteriormente Prensa-, Imprenta, Radio Universidad y Audiovisuales. Por línea pertenecen a la Rectoría.

Durante el periodo del doctor José Manuel Ramírez Isunza (1982-1983), sigue por poco tiempo la Coordinación, y vuelve a Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.

En los periodos del licenciado Efrén González Cuéllar (1984-1989), no hubo cambios sustanciales en departamento de Comunicación, se siguió con lo propuesto en el Plan de Desarrollo.

En el primer periodo del ingeniero Gonzalo González Hernández (1989-1995), inicia a fines de enero de 1992 la sección de Televisión Universitaria, encaminada a proyectar la imagen positiva de la Universidad a través de la producción de programas televisivos con contenidos universitarios.

En enero de 1994, principia otra sección, la de Publicaciones, que tiene como funciones básicas coordinar la producción, realización e impresión de las publicaciones internas de la institución.

Durante el rectorado del licenciado Felipe Martínez Rizo (1995-1998), surge la sección de Comunicación Interna, encargada de la logística de los eventos institucionales como Entrega de Títulos, Homenaje a Maestros, Informes del Rector, Sesiones Solemnes, y apoyo a los eventos que desarrollan cada Centro

Académicos en sus respectivos departamentos, así como asesorías para los eventos que lleven a cabo los alumnos.

En los dos periodos del doctor Antonio Ávila Storer (1998-2005), se consolidan las secciones del Departamento de Comunicación con cambios estructurales en sus productos ofreciendo a la comunidad universitaria mayor calidad e información necesaria para el desarrollo de su trabajo y aprovechamiento en sus estudios.

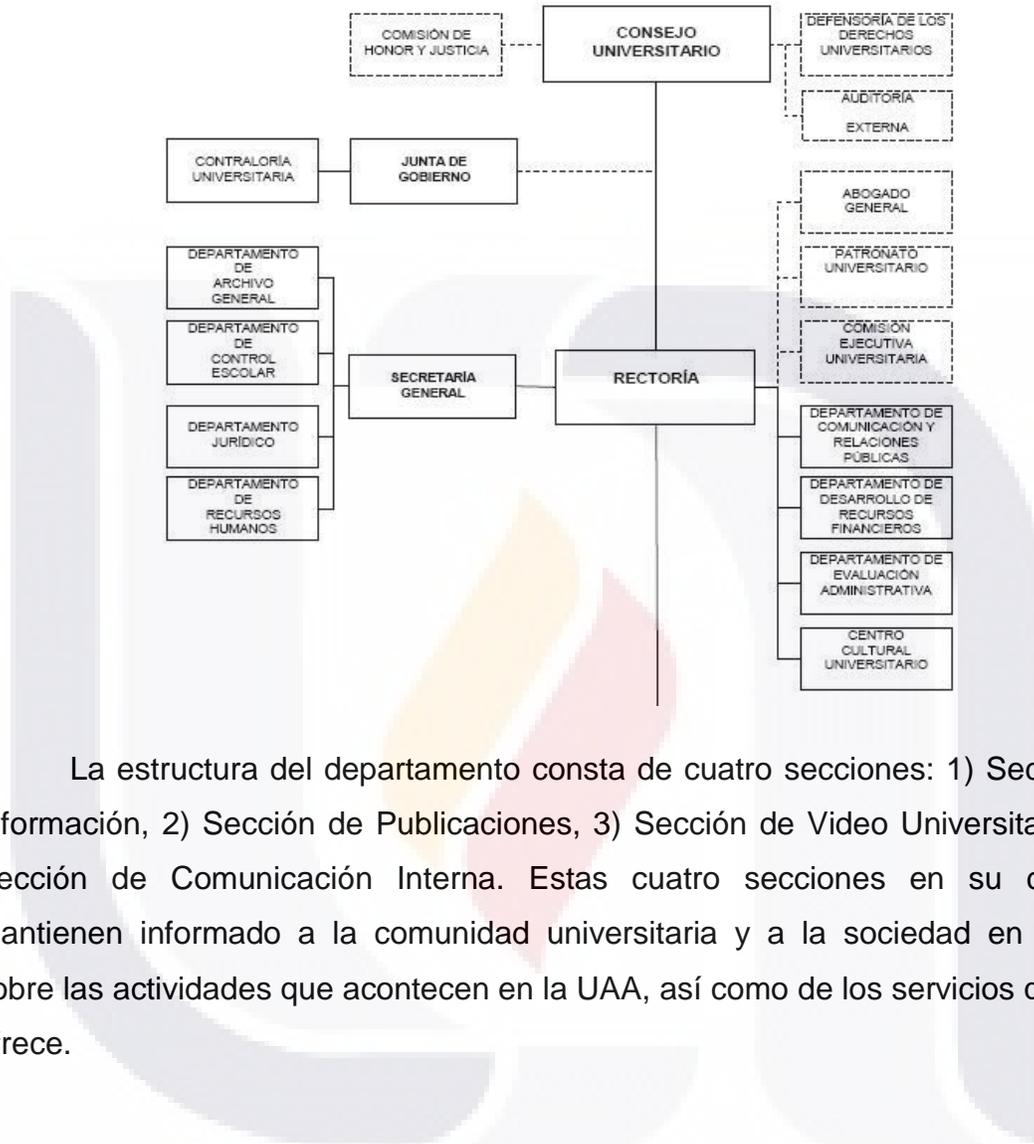
Actualmente en el rectorado del doctor Rafael Urzúa Macías, (2005-2010), el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas se reestructura para conseguir que toda la comunidad universitaria y la sociedad de Aguascalientes encuentren en la máxima casa de estudios una institución fuerte, sólida y consolidada como una Universidad de calidad.

Cabe destacar que el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, actualmente tiene como objetivo principal coordinar las acciones y actividades concernientes a la comunicación institucional, tanto interna como externa para difundir el quehacer universitario, los valores universitarios y las aportaciones de la institución a la sociedad.

La estructura organizacional del departamento depende de Rectoría, este canal directo con la máxima autoridad permite tener una apertura de comunicación en toda la institución y promover una comunicación efectiva.

La carta de organización es la siguiente:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES  
CARTA DE ORGANIZACIÓN



La estructura del departamento consta de cuatro secciones: 1) Sección de Información, 2) Sección de Publicaciones, 3) Sección de Video Universitario y 4) Sección de Comunicación Interna. Estas cuatro secciones en su conjunto mantienen informado a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre las actividades que acontecen en la UAA, así como de los servicios que esta ofrece.

### III. Planteamiento del Problema

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, Chiavenato (2009), define a la organización como aquella que solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual, estos logros se dan cuando las personas interactúan armónicamente con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgos, lenguajes y símbolos de la organización, estas características generan la diferenciación, la innovación y la adaptación.

Por lo citado en el párrafo anterior podemos decir que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgos, símbolos, que generan climas de trabajos propios; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales, las organizaciones tiene su propia identidad. Así encontramos al clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y fomenta una conducta madura de todos los miembros de la organización, permite que las personas se comprometan y sean responsables, convirtiéndose en una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia y el éxito.

Por lo tanto el clima no se ve ni se toca, pero existe y 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. En tanto que la cultura organizacional se considera como el ADN de la organización, la huella digital, lo que la hace única y diferente a las demás. Es así que en la Universidad Autónoma de Aguascalientes,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

específicamente en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, nunca se ha llevado a cabo una evaluación de cultura y clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la “opinión” que estos tengan, en el momento, respecto a diversos factores como condiciones de trabajo, apoyo, estilos de autoridad, identidad, comunicación, espíritu, liderazgo y valores, que pueden afectar su desempeño, tanto positiva como negativamente.

Por lo que tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación de la cultura y el clima organizacional en este departamento, y para esta investigación, fueron los factores organizacionales del ambiente laboral, que influyen en la percepción que las personas tienen de su lugar de trabajo, su influencia sobre la conducta y el desempeño, que afecta directamente su manera de trabajar, relacionarse y su interacción.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo es el clima organizacional y la cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la UAA?

## IV. Objetivos

### Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima y cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

### Objetivos Específicos

- Conocer las condiciones de trabajo que influyen en el clima organizacional del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Realizar un estudio de clima y cultura organizacional para identificar qué factores afectan el desempeño del personal del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Conocer cuáles son los factores del clima y cultura organizacional que los empleados le dan más importancia para su área de trabajo.

## V. Justificación

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es por ello que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otras. Constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. (Brunet. 1997)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Vázquez, 2008)

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que los principios culturales de las organizaciones no están escritos íntegramente, aunque están presentes en símbolos, lenguajes, costumbres, entre otros. Cuando la cultura se arraiga a través de una continua convergencia de valores alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llegan a percibir como un conjunto de valores aceptados, y cualquier persona que quiera integrarse al equipo percibirá del resto de la organización las maneras correctas de pensar, sentir, valorar y actuar, que

deberán aceptarse y seguirse para formar parte de ella. La cultura es un sistema que funciona como puente entre la interpretación personal del entorno y el conocimiento colectivo del grupo al que pertenece.

Este estudio es una oportunidad de conocer los elementos antes mencionados del clima organizacional y cultura organizacional que influyen en las tareas que realiza el personal del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la UAA, ya que no existe antecedente de un estudio que señale cómo y que tanto afecta el clima y la cultura organizacional en los empleados de este departamento. Además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área de Administración.

### **Alcance y delimitación de la investigación**

El alcance del presente trabajo de tesis abarca a todo el personal del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

### **Diseño metodológico**

Esta investigación es por el método de caso, es una investigación exploratoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno (Hernández, 1991): y sirve para documentar diversos factores del clima y la cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la información se recolectó a través del diseño de un instrumento tipo encuesta, un estudio trasversal ya que la información se obtuvo en un solo momento (Martínez, 2009). Es un muestreo por conveniencia, debido a las facilidades para aplicar el estudio (Hernández, 1991).

# PARTE 1

## Capítulo 1 Marco Contextual

En este capítulo se presentan las actividades que realiza el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas a través de sus cuatro secciones que lo conforman, donde se llevó a cabo este estudio de cultura y clima organizacional al personal del Departamento y que retribuye a un mejor servicio a la comunidad universitaria y por ende a la sociedad de Aguascalientes.

### 1.1 Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

El Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas tiene como principal objetivo coordinar las acciones y actividades concernientes a la comunicación institucional, para difundir el quehacer y valores universitarios y las aportaciones de la Institución a la sociedad, a través de medios de comunicación propios y externos, apoyando el desempeño de los universitarios, propiciando su integración e identificación con la UAA y promoviendo la imagen institucional en todos los ámbitos.

Sus políticas de comunicación institucional publicadas en el Folleto de Información (2008), están basadas en:

- Comunicación de apertura. El departamento administra y fomenta el flujo de información de las áreas universitarias hacia los medios internos y externos. Las diferentes áreas y miembros universitarios podrán apoyarse en el Departamento para resolver sus necesidades de difusión y comunicación institucional.
- Pertinencia de la noticia universitaria. La información generada en la institución será jerarquizada de acuerdo a su relevancia con respecto a los propósitos y filosofía institucional y su adecuación a las exigencias del ámbito periodístico.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Equilibrio entre las áreas universitarias. El Departamento buscará mantener un equilibrio de la presencia de las diferentes áreas en los medios, en la medida en que cada una de ellas genere actividades e información relevante.
  - Alcances y límites de los medios de comunicación. El Departamento es solamente un área de apoyo a la organización de los diversos eventos universitarios.
  - Solicitud y pago de servicios. Los requerimientos de difusión de cada área se atenderán con base en la oportuna petición por escrito, para acordar la estrategia de difusión y, si es el caso, los costos que impliquen los apoyos que se presten.

Los medios de comunicación con los que cuenta el Departamento se dividen en dos: Internos y Externos, de los cuales se derivan los productos y servicios que genera este departamento.

### ***Internos***

Gaceta UAA: revista universitaria de publicación mensual, con un tiraje de 5000 ejemplares y presenta artículos, reportajes, colaboraciones y noticias de interés para la comunidad universitaria.

Gaceta Mural: revista semanal en formato de cartel, su principal giro periodístico es la nota corta y breve que informa de las actividades universitarias ocurridas durante la semana. Tiene un tiraje de 1500 ejemplares y se coloca en los edificios claves de ciudad universitaria.

Tableros de avisos: espacios fijos en diversas áreas de la universidad, actualmente se cuenta con 12 de ellos y se actualizan semanalmente.

### ***Externos***

Los universitarios. Noticiero radiofónico en XHUA A en la frecuencia 94.5 FM. Lunes a Viernes a las 9:30 a.m. con repetición a las 12:30 horas.

Imágenes universitarias, revista semanal por televisión que maneja los estilos periodísticos como: el reportaje y la noticia, su horario de transmisión son los sábados a las 18:00 horas por Aguascalientes TV y los domingos a las 9:30 horas por el canal 30 de Ultravisión: con repetición los martes a las 19:30 horas.

Envío de boletines y fotografía institucional. Envío de notas diariamente a los diarios locales sobre el acontecer de la universidad.

Inserciones de prensa: información pagada por los solicitantes para que se publiquen en los medios.

Ruedas de prensa, distintos horarios en las instalaciones de la UAA. Reunión con los medios locales de comunicación para presentar alguna información relevante acerca de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Página Web [www.uaa.mx](http://www.uaa.mx)

Gaceta UAA electrónica, [www.uaa.mx/gaceta](http://www.uaa.mx/gaceta)

Enseguida se describen brevemente los objetivos, apoyos y servicios, que ofrece el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, a través de sus secciones, los cuales están al servicio de la comunidad universitaria.

### **1.2 La primera es la *Sección de Información*:**

Tiene como principal objetivo dar a conocer de manera oportuna las principales actividades que realizan los actores universitarios, mismas que son dadas a conocer a través de los medios de comunicación externos y canales como sitio en Internet de la UAA, además de que en ella se ubica el archivo fotográfico institucional. Las tareas que realiza son las siguientes:

- Boletines de prensa.
- Ruedas de prensa.

- Cobertura de eventos.
- Inserciones en prensa.
- Área de fotografía.
- Archivo fotográfico institucional.
- Página Web institucional.
- Síntesis informativa de lo publicado sobre la UAA y ámbito educativo en general.
- Noticiero *Los Universitarios*.
- Atención a medios de comunicación externos (primera página, sección cultural y sección deportiva).
- Atención a la comunidad universitaria (autoridades, académicos, investigadores, administrativos y alumnos).

### **1.3 La segunda Sección de Publicaciones**

Tiene como objetivo coordinar la edición de las Gacetas UAA, y las publicaciones institucionales, responsabilizándose de su adecuada distribución.

#### **Apoyos**

- Apoya con sus contenidos a la difusión de los programas de docencia, investigación, difusión y de apoyo.
- Atiende las necesidades de información y divulgación de cada uno de los centros académicos y la comunidad universitaria a través de los contenidos y temáticas de las Gacetas UAA.
- Apoya a otras áreas universitarias en sus requerimientos de diseño gráfico y formación de publicaciones institucionales y otros impresos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Elabora originales mecánicos de carteles, folletos, trípticos, informes de decanato, desplegados e inserciones en la prensa local y nacional, volantes, cuadernillos institucionales, y manuales de inducción, solicitados por las áreas académicas y administrativas.

#### **1.4 La tercera Sección de Video Universitario**

Produce material videográfico en diversos géneros para promover el quehacer universitario en los canales de difusión posibles. El cumplimiento de este objetivo se logra a través de las siguientes funciones:

- Coordinar y producir programas de difusión institucional que se transmiten en canales abiertos de televisión y en otros espacios de exhibición.
- Realizar *spots*, promocionales y cápsulas sobre la UAA para transmisión televisiva
- Apoyar en la elaboración de videoprogramas solicitados por la comunidad universitaria para promover actividades de la institución.
- Producir material audiovisual como apoyo a las tareas de inducción y capacitación de la Universidad.
- Elaborar videos para ceremonias especiales y actos institucionales
- Documentar en video los eventos de la UAA para incluirlos en la parte informativa del programa de televisión o como archivo videográfico.
- Reproducir o copiar videos incluyendo los sistemas PAL y SECAM

Actualmente produce el programa de televisión “Imágenes Universitarias”, que es una revista informativa y se transmite los sábados a las 18:00 horas por Aguascalientes TV y los domingos a las 9:30 horas por el canal 30 de Ultravisión: con repetición los martes a las 19:30 horas.

## **1.5 La cuarta es la Sección de Comunicación Interna**

Busca y establece canales de comunicación que permitan una vinculación entre toda la comunidad universitaria, a través del intercambio fluido de información de todos los actores que la generan. Mantener una comunicación permanente y oportuna tendiente a crear un verdadero sentimiento de identidad con la Universidad, es una de las tareas fundamentales de la sección.

### **Apoyos**

- Asesoría en la organización de eventos académicos, culturales y deportivos, estableciendo presidium por jerarquías y revisión de orden del día para la inauguración.
- Gestión y enlace con las oficinas de giras del gobierno del estado, municipio y las principales secretarías de dichas administraciones.
- Difusión de sus eventos en los tableros de información, siempre y cuando nos hagan llegar la relación de éstos con anticipación, con el objetivo de no perder la oportunidad ni la vigencia.
- Préstamo de mamparas, personificadores y paños.
- Contratación de carpas, flores, manteados, brindis, equipos de sonido, sillas, mesas, tablonés y tarimas, con cargo a su Departamento o centro académico; para el mejor desarrollo de sus eventos.
- Recepción y recorrido por las instalaciones de la UAA, a diversos grupos con visitas guiadas.
- Manejo de la imagen universitaria en invitaciones, carteles, volantes y trípticos de los distintos eventos institucionales.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 Administración

A manera de referencia para esta investigación es indispensable tener presente los conceptos básicos de la administración y sobre todo que deben poner en práctica los administradores.

La administración se encuentra presente en todas partes y en todos los ámbitos, imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, y en general es esencial para cualquier organismo. A continuación se presentan algunas definiciones:

#### 2.1.1 Definiciones:

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y de *minister* (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración, hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, utilizando los recursos de ésta, con el fin de alcanzar dichos objetivos y garantizar la participación en un mundo de negocios competitivo y complejo. (Chiavenato, 2006).

Para Koontz (2009), la administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplan metas específicas de manera eficiente.

Los conceptos de administrador y administración se entremezclan. Desde el punto de vista de Peter Durcker, la administración es la práctica específica que convierte a una multitud en un grupo eficiente, productivo y orientado hacia metas. La palabra administración significa el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización, e integración del personal, del liderazgo y del control. (Durbrin, 2000)

Robbins/Coulter (2005), señalan que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. El coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización.

Un enfoque útil para entender lo que hacen los administradores es ver el trabajo como un proceso, donde se utilizan los recursos y desempeñan funciones con el propósito de alcanzar las metas a través de la planeación, organización, dirección y control, temas que se analizarán en el siguiente apartado de este trabajo.

## **2.2 Proceso Administrativo**

Hablar del Proceso Administrativo es indispensable utilizar los conocimientos organizados, con técnicas y formas para hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia que da la Planeación, Organización, Dirección y Control, conceptos que se utilizan en la presente investigación.

El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla,

mejorarla, entre otros. El proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

### **2.2.1 Planeación**

La planeación como la define Koontz (2008), incluye la selección de los proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Requiere toma de decisiones, lo que significa escoger un curso de acción a futuro de entre varias alternativas. Hay muchos tipos de planes, como proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que la oportunidad es reconocida, se planea con sensatez al establecer objetivos, hacer suposiciones (premisas) acerca del ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción de alternativa y elegir uno a seguir. Se deben de hacer planes de soporte y elaborar un presupuesto y poner atención al ambiente total. Es importante destacar que los planes a corto plazo deben ir coordinados con los planes a largo plazo.

Los objetivos son el punto final hacia el cual las actividades están dirigidas, estos se deben poder verificar al final del periodo, para determinar si se han logrado. Los objetivos forman una jerarquía, empezando por las misiones o propósitos corporativos para continuar hacia las metas individuales.

### **2.2.2 Organización**

Elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama. (Hernández y Rodríguez 2008)

El termino organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones. Koontz (2008), señala que los pasos para organizar incluyen formular objetivos, objetivos de soporte, políticas y planes para alcanzar los fines (se llevan a cabo en la planeación): identificar y clasificar actividades: agrupar estas actividades; delegar autoridad, y coordinar la autoridad así como las relaciones de información. La departamentalización se puede realizar por función de la empresa, por territorio o geografía y por los tipos de clientes atendidos, otra forma puede ser por productos, de matriz o parrilla, o por proyectos. Enfatiza en que no hay una forma única para organizarse: la guía depende de varios factores en una situación determinada, estos incluyen en tipo de trabajo a realizar, la forma como debe hacerse la tarea, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas atendidas y otras consideraciones internas y externas. De cualquier forma, la selección de una guía de departamentalización específica debe hacerse para que los objetivos organizacionales e individuales se puedan lograr de manera efectiva y eficiente.

Otro aspecto que Koontz (2008), resalta en la organización es la autoridad, en la cual manifiesta que el poder puede ser legítimo, experto, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación de facultades de decisión o empowerment permite a las personas tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La autoridad de línea es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre los subordinados. La autoridad funcional es el derecho de controlar procesos, prácticas, políticas y hasta asuntos selectos en departamentos distintos al de la persona.

### **2.2.3 Dirección**

Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Las personas asumen diferentes roles y la persona

promedio no existe. Al trabajar hacia las metas, un gerente debe tomar en cuenta la dignidad de toda la persona.

Harold Koontz (2008), define a la dirección como el proceso que influye en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación.

Sergio Hernández y Rodríguez lo definen como la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias efectivas que permitan el desarrollo de la organización en el medio donde opera. Por su parte Ferrel (2003) le anexa a la definición de dirección como la acción de motivar a través del reconocimiento y aprecio, y encabezar a los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

Los factores clave de que se valen los responsables de la alta dirección, ellos son:

- Autoridad de la dirección y su delegación
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Estilo de dirección y liderazgo
- Motivación

#### **2.2.4 Control**

Bateman y Snell (2005), definen al control como cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el logro de las metas de la organización. Koontz (2008), explica que es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan.

Los procesos de control básico según Koontz (2008), son tres: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. Las actividades de control se relacionan con la medición del logro. Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el control de pérdidas y ganancias. Otro es el ejercicio del control por medio de calcular y comparar el rendimiento sobre la inversión. El control burocrático se base en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. El control del clan es influido por normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

## **2.3 Cultura Organizacional**

La eficiencia y el éxito de una organización no se determinan solo por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes. Tampoco se mide únicamente por cuán bien trabajan los grupos y los equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupo son determinantes para el éxito organizacional, por eso es indispensable estudiar la cultura organizacional de la empresa, así que se presentan las siguientes definiciones de cultura organizacional señaladas por diversos autores:

### **2.3.1 Definiciones de Cultura Organizacional**

Según R. H. Kilmann, la organización en si tiene una calidad invisible –un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas- que quizá sea más poderoso que las órdenes de cualquier persona o de cualquier sistema formal. Para comprender el alma de la organización hace falta ir más allá de las gráficas, los libros de reglas, las máquinas y los edificios, y entrar al mundo subterráneo de las culturas empresariales. (Hellriegel, 1998)

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió la Cultura Organizacional como: Un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y por tanto para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Ivancevich, 2006)

Por su parte, Greert Hofstede sostiene que la cultura que rige a las organizaciones es como el software que hace funcionar los ordenadores y la mente que controla el cuerpo. Cumple invisiblemente la función directiva. Como con el viento, podemos ver sus resultados, pero no podemos verlo. (Arnott, 2000)

Phegan define a la cultura como aquello que la gente hace y el significado para ella misma de sus acciones. Son ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo. Los antecedentes, habilidades, tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores, esperanzas, aspiraciones y expectativas del jefe y el personal (Phegan, 1998).

Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes. Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideologías y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales; tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera”.

Para Tagiuri y Litwin (1968), la cultura organizacional es el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos.

Edgar Schein (1992) explica que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional, comenta Hellriegel (1999), es aquella que representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Chiavenato (2009) señala que la cultura organizacional es la que comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Koontz (2008) la ve como una guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común.

Por las definiciones anteriores puedo describir a la cultura organizacional como el conjunto de patrones que engloban el comportamiento de los empleados dentro de la empresa y la hacen diferente a las demás. Donde se pone de manifiesto sus creencias, valores, ceremonias, rituales e incluso el lenguaje entre otros.

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas, según explica Chiavenato (2009). El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido Chiavenato (2009) señala

que es parecida a un iceberg. En la parte de superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir, manifestaciones psicológicas y sociológicas.

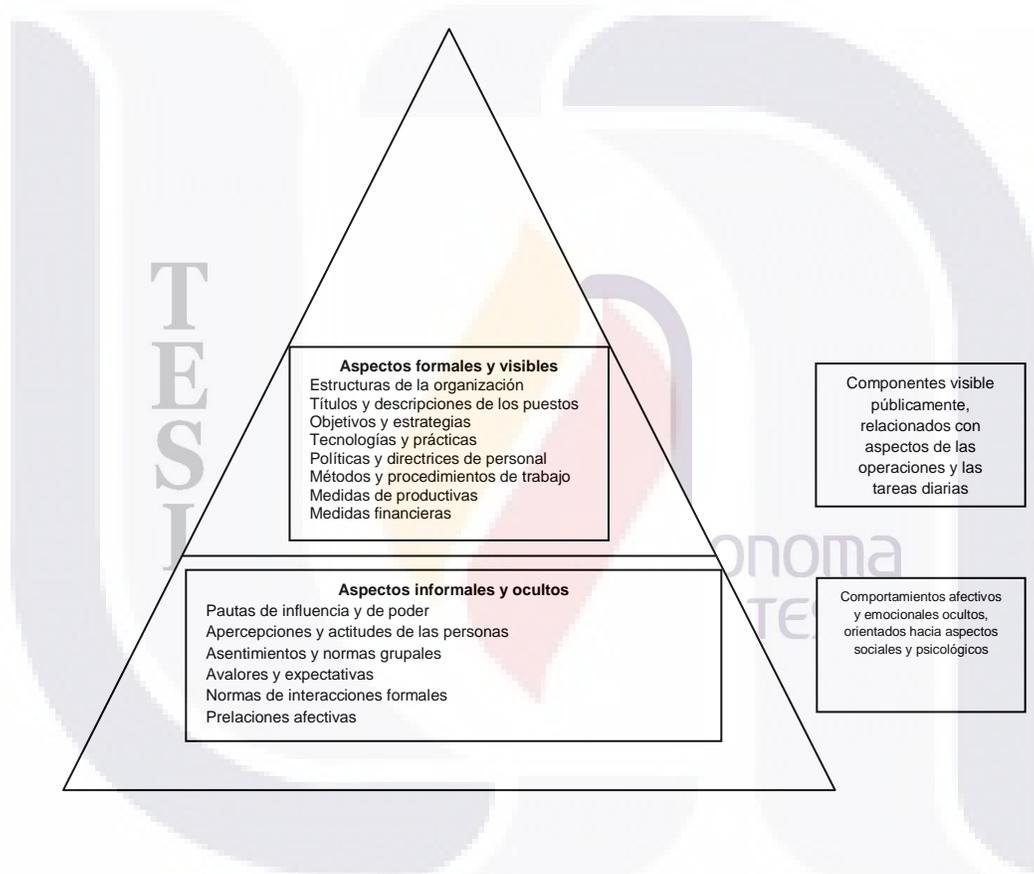


Figura 1. Iceberg (Chiavenato, 2009)

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados
2. Normas
3. Valores dominantes
4. Filosofía
5. Reglas
6. Clima Organizacional

### 2.3.2 Tipos de cultura

Likert, (1967), definió cuatro perfiles organizacionales:

1. Sistema 1. Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.
2. Sistema 2. Autoritario benevolente. Este sistema es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra mas especializada.

3. Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional, Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.
4. Sistema 4. Participativo. Es un sistema democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.

### **2.3.3 Modelos de Cultura Organizacional**

#### *Modelo organizacional de tres capas de Sheine*

Sheine indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizajes, afirma que la Cultura Organizacional tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones visibles, pero a menudo no interpretables. Un informe anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre trabajadores y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones. En la capa II están los valores o las cosas importantes para la gente. Los valores son deseos o necesidades conscientes y efectivos. En la capa III están las premisas básicas de las que parte la gente y que orientan su comportamiento. En esta capa se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de colegas. (Ivancevich, 2006)

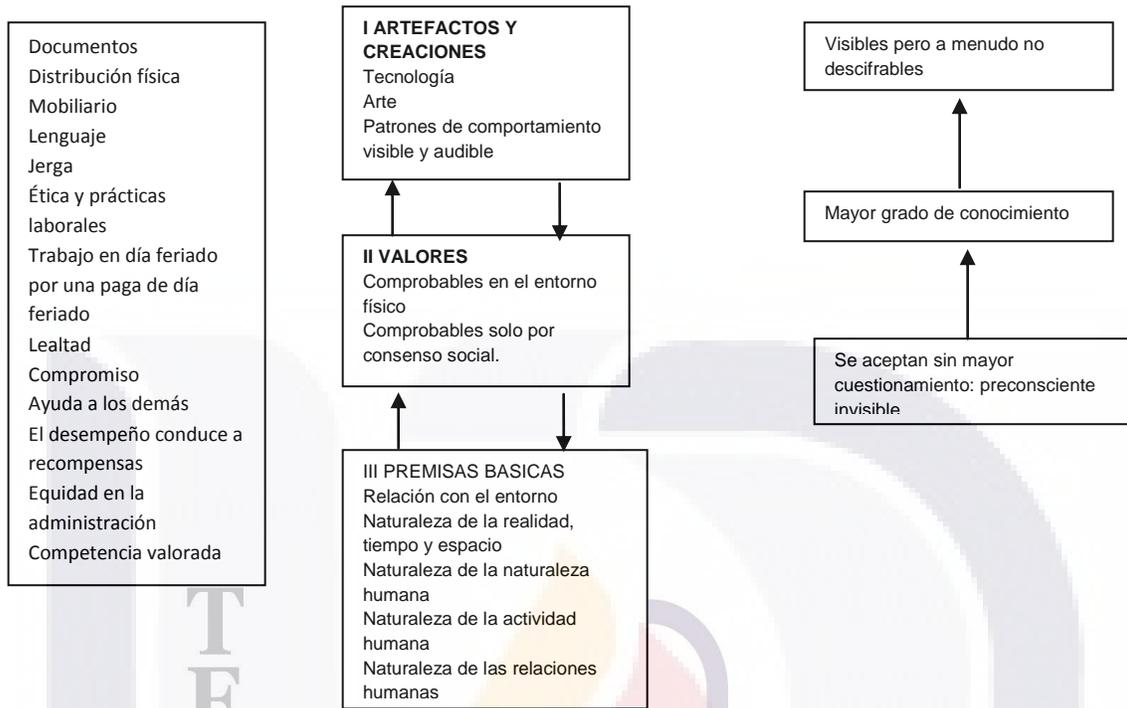


Figura 2, Modelo organizacional de tres capas de Shaine (Ivancevich, 2006)

### 2.3.4 Niveles de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional existe en diversos niveles, que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio. El nivel menos visible o más profundo es el de las **suposiciones compartidas** básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Por ejemplo, en el desarrollo de sistemas de recompensas, reglas y procedimientos es que los empleados son perezosos por naturaleza y deben controlarse en forma estricta para mejorar su desempeño.

El siguiente nivel de cultura es el de los **valores culturales**, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas; en algunas los empleados estarán muy interesados en el dinero, mientras que en otras lo estarán en la innovación

tecnológica o el bienestar del empleado. Estos valores tienen a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

El siguiente nivel es el de la **conducta compartida**, que incluye normas, es más visible y, en cierta forma, más fácil de cambiar que los valores. La razón es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une.

El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Los símbolos culturales son palabras (jerga o jergonza), ademanes e imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura. En ocasiones los símbolos culturales importantes adquieren la forma de héroes culturales o personas (vivas o muertas, reales o imaginarias) con características muy valoradas por la cultura sirven de modelo. (Hellriegel, 1998)

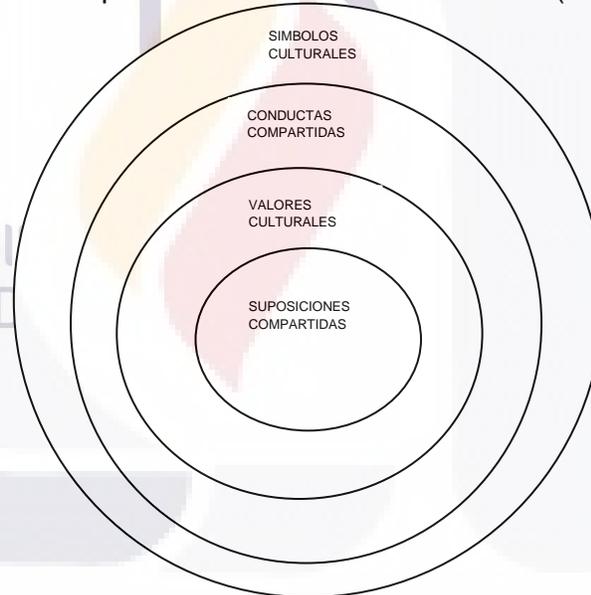


Figura 3, Niveles de la Cultura Organizacional (Hellriegel, 1998)

### 2.3.5 Valores culturales

Koontz (2008), define al valor como una creencia relativamente permanente acerca de que es apropiado y que no, que guía las acciones y el comportamiento

de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Por otro lado Chiavenato (2009), considera que los valores son las prioridades de las organizaciones, son las creencias y actitudes básicas, que varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación.

Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones, se deben exponer y explicar públicamente, repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento, esta continuidad solo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo.

Chiavenato (2009) señala que las organizaciones transmiten valores por medio de:

- + Todo aquello que recompensan
- + Todo aquello que sancionan
- + Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho.
- + Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas.
- + Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas.
- + Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes.
- + Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

### **2.3.6 El liderazgo en la cultura organizacional**

Para Koontz (2009), el liderazgo es el arte o el proceso de influir en las personas para que contribuyan dispuestos y con entusiasmo a las metas del grupo. Maneja tres estilos: autocrático, democrático o participativo y de rienda suelta.

La rejilla gerencial identifica dos dimensiones: preocupación por la producción y preocupación por las personas. Con base en estas dimensiones, se identifican cuatro estilos extremos y un estilo “a mitad del camino”. El liderazgo también se puede ver como un continuo, a un extremo el gerente tiene gran cantidad de libertad, en tanto que los subordinados, muy poca. Al otro extremo, el gerente tiene muy poca libertad, en tanto que los subordinados tienen mucha.

Un enfoque más al liderazgo, construido sobre la suposición de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, se enfoca en el estudio de las situaciones. El enfoque de contingencia de Fiedler toma en cuenta la posición de poder del líder, la estructura de la tarea y las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. El enfoque ruta-meta al liderazgo sugiere que los líderes más efectivos ayudan a los subordinados a alcanzar las metas de la empresa y las personales. Los líderes transaccionales aclaran roles y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr objetivos, además articulan una visión, inspiran a otros y transforman la organización.

El liderazgo tiene dos tareas en las organizaciones. Por un lado, debe definir su rumbo presente y futuro, mismo que se manifiesta en la misión y visión, en donde se establece el qué y el cómo avanzar, es decir, de estar en la posición actual competitivamente y pasar a la necesaria en el futuro, garantizando el crecimiento. Por otro lado, mediante el liderazgo se da la cultura desea que regula el comportamiento del personal, desde los altos directivos hasta el personal operativo.

El grado en que el líder de la organización pueda obtener la cooperación de los subordinados influye, en gran medida, en el desarrollo de una cultura de calidad. Ello depende no solo de las cualidades del personal, sino también de las del líder, el tipo de supervisión que utilice, y la compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos. La administración debe poseer un alto grado de habilidad tanto conceptual como técnica en relaciones humanas, no solo para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados, sino también para comunicar la información relevante de manera clara, oportuna y confiable. (Chruden, 1976)

## **2.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional es uno de los aspectos más aludidos, por lo que se puede considerar como la personalidad de la organización, abarca la manera de sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional, por lo que a continuación se presentan una serie de definiciones para introducir a este tema, así como diversas teorías y aspectos indispensables a estudiar en lo que se refiere al clima organizacional.

### **2.4.1 Definición**

Álvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), describen el clima organizacional como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento que la forman.

Litwin y Stringer (1978), lo definen como: los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Dessler (1979), explica que el clima organizacional representa, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad y apoyo, y apertura.

Stephen Robbins (1996), lo sintetiza como un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del empleado.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de una organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

De las definiciones anteriores puedo señalar que el clima organizacional son todos aquellos elementos que la organización proporciona al trabajador para que desarrolle de la manera más eficaz sus actividades.

#### **2.4.2 Características del Clima Organizacional**

Alexis Goncalves (1997), en su estudio de las Dimensiones del Clima Organizacional, señala que a fin de comprender mejor el clima organizacional es necesario resaltar sus características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
  - El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por lo tanto el clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

### **2.4.3 Importancia del Clima Organizacional**

En una forma global, el clima refleja las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:(Brunet, 1997)

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

### **2.4.4 Teorías del Clima Organizacional**

a) *Enfoques Estructurales: Forehand y Gilmer (1964)*

Escogen cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir el clima organizacional:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Direcciones de metas

La complejidad de sistemas se refiere al “numero de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos” y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación.

*b) Enfoque subjetivos: Halpin y Crofts (1963)*

Estos investigadores estudiaron el clima organizacional en una escuela pública y lo describen en términos de la “opinión” que el empleado se forma de la organización.

Dicen que un aspecto importante del clima es el *espíritu*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están satisfaciendo y de que están gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. También discuten la importancia de los factores del clima relacionados con la producción, además anotan otras dimensiones subjetivas y perceptivas del clima organizacional, inclusive la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

*c) Síntesis*

Consiste en reconocer la naturaleza tanto estructural como subjetiva. Litwin y Stringer (1978), ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia

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

*d) Teoría de los sistemas*

Para Rensis Likert, (1967), el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Así Likert (1967), sostiene que en la percepción del Clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivacionales, las actitudes, la comunicación. Finalmente, indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ella, se incluyen la productividad, las ganancias y las 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 que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- I. Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- II. Sistema II: Paternalista. Con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- III. Sistema III. Consultivo. Existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- IV. Sistema IV. Participativo. El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los

trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### 2.4.5 Técnicas para el diagnóstico del Clima Organizacional

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 tiene 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.

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional, por lo que se presenta una tabla con la escala de diversos autores: Del 1 al 8 se han tomado de Halpin y Crofts (1963).

Del 9 al 17 de Litwin y Stringer (1978).

Del 18 al 22 se basan en el trabajo de otros investigadores (2008).

Del 23 al 30 de Likert (1967)

NOMBRE DE LA ESCALA	DESCRIPCION
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está engranado” con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tiene los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando de sentimiento de la

	tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas con la realización de una tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el administrador y sus subalternos.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación en comunicaciones.
7. Empuje	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover la organización", y para motivar por el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en el "papeleo" y en el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal
10. 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.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su oficio; énfasis en recompensas positivas más bien que en sanciones; la equidad percibida de las políticas de paga y promoción.
12. 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
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en que lo quieren a uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. 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.
16. Conflicto	El sentimiento de que los administradores y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. 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 este espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación del planeamiento	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del oficio
21. 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 credenciales educativas.

22. Tolerancia de 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.
23. Estilo de autoridad	Forma es que se aplica el poder dentro de la organización.
24. Esquemas motivacionales	Métodos de motivación utilizados en la organización
25. Comunicación	Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
26. Procesos de influencia	Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
27. Proceso de toma de decisiones	Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en el, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
28. Procesos de planificación	Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlo.
29. Procesos de control	Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
30. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y o deseado por los miembros de la organización.

Tabla 1, Escalas de Clima Organizacional, Fuente: Dessler, 1979; Rodríguez, 2006; elaboración propia, 2009

## 2.4.6 Motivación

La motivación está relacionada con varios impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Koontz (2009), explica que hay diferentes puntos de vista y suposiciones acerca de la naturaleza humana, sintetiza a varios exponentes de este tema como:

McGregor llamó sus series de suposiciones acerca de las personas la teoría X y la teoría Y.

La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va de las necesidades de más bajo orden (necesidades fisiológicas) a las de más alto orden (necesidad de autoactualización).

La teoría ERG de Alderfer, solo tiene tres categorías (la de Maslow tiene cinco), sugiere que una persona puede ser motivada en más de una categoría al mismo tiempo.

La teoría de los dos factores de Herzberg cuenta con dos factores de motivación. En una serie están los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones). La ausencia de estos factores resulta en insatisfacción. La otra serie están los satisfactores o motivadores relacionados con el contenido del trabajo.

La teoría de las expectativas de la motivación de Vroom sugiere que las personas son motivadas a alcanzar una meta si creen que merece la pena y si sus actividades los ayudaran a alcanzar la meta.

El modelo de Porter y Lawler menciona que el desempeño es una función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo. El esfuerzo es influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida de esfuerzo-recompensa. El logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La teoría del reforzamiento de Skinner sugiere que las personas son motivadas por la alabanza por un comportamiento deseable; las personas deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y alabanza. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables, comprendidas y aceptadas por las personas que tienen que alcanzarlas.

La teoría de McClelland se basa en la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Finalmente Koontz señala que las técnicas de motivación especiales incluyen usar el dinero y otras consideraciones de recompensas, alentar la participación y mejorar la calidad de la vida en el trabajo. El enriquecimiento del puesto busca hacer los puestos desafiantes y significativos. La complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que toma en cuenta factores ambientales.

## 2.4.7 Trabajo en equipo

Las organizaciones usan los equipos para lograr una coordinación como una parte integral de la estructura formal, así como para fomentar la participación de los empleados. Los equipos formales incluyen a los equipos verticales a lo largo de la cadena de mando y a los equipos horizontales tales como las fuerzas de tarea interfuncionales y los comités. Los equipos para propósitos especiales se usan para la realización de proyectos organizacionales de tipo especial, a gran escala y de naturaleza creativa. La participación de los empleados por medio de los equipos se diseña de tal modo que los empleados de los niveles bajos participen en los procesos de decisión para mejorar la calidad, la eficiencia y la satisfacción. (Daft, 2005)

Daft señala que los equipos pasan a través de etapas sistémicas de desarrollo:

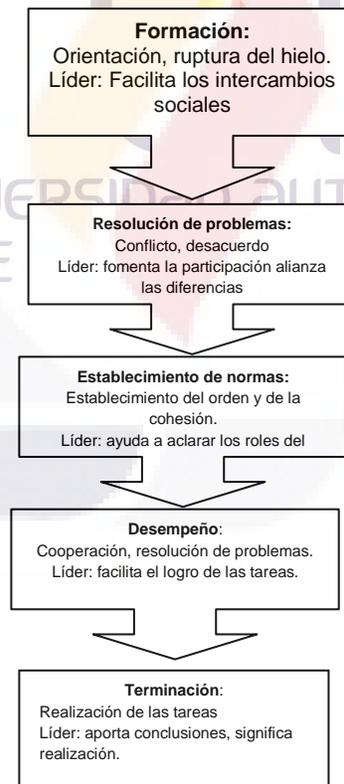


Figura 5, Etapas Sistémicas (Daft, 2005)

Las características de los equipos que pueden influir en la eficacia organizacional son el tamaño, la cohesión, las normas y los roles de los miembros. Todos los equipos experimentan algún conflicto debido a la escasez de recursos, ambigüedad jurisdiccional, fallas en la comunicación, choques de personalidad, diferencias de poder y estatus y diferencias en las metas. Las técnicas para la resolución de estos conflictos incluyen a las negociaciones, la mediación y la comunicación. (Daft, 2005)

Koontz (2009), aborda el concepto de equipo como aquel que lleva implícito el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment), es decir delegar autoridad para otorgar poder, libertad e información para que el equipo tome decisiones y participe activamente en la organización. El facultamiento se basa en cuatro elementos: poder, motivación, desarrollo y liderazgo.

#### **2.4.8 Comunicación**

La comunicación es importante en el funcionamiento interno de la organización y en la interacción con el ambiente externo porque es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo esta comprendida por el receptor.

Koontz (2009), explica que el proceso de la información empieza con el emisor, quien codifica una idea que es enviada de manera oral, escrita, visual o de alguna otra forma al receptor. Este decodifica el mensaje y obtiene la comprensión de lo que el emisor quiere comunicar, lo cual, a su vez, puede resultar en algún cambio o una acción, pero se puede interrumpir por el ruido, considerando cualquier cosa que entorpezca la comunicación.

En una organización la información puede fluir no solo hacia abajo o hacia arriba en la estructura de la organización, sino de horizontal o diagonalmente. La comunicación puede ser escrita, pero más información se comunica de forma oral, además las personas se comunican por medio de gestos y expresiones faciales.

La comunicación se entorpece por barreras e interrupciones en el proceso de comunicación, identificar estas barreras y escuchar sugiere Koontz (2009), facilita no sólo comprender, sino administrar de mejor forma la comunicación oral y escrita.



## **PARTE 2**

### **Capítulo 3 Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Esta investigación es por el método de caso, es una investigación exploratoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno (Hernández, 1991); y sirve para documentar diversos factores del clima y la cultura organizacional, la información se recolectó a través del diseño de un instrumento tipo encuesta, es un estudio transversal ya que la información se obtuvo en un solo momento. (Martínez, 2009).

#### **3.2 Población de estudio**

El estudio es el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, que forma parte de la estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, las unidades de observación: un área administrativa de la UAA, el muestreo es por conveniencia porque se selecciona intencionalmente a los individuos de la población (Hernández, 1991), del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, formado por 25 integrantes, que comprenden un jefe de departamento y las secciones de Información: dos fotógrafos, dos diseñadores gráficos, un encargado de la página Web, un reportero y un asistente como becario, así como una secretaria. La Sección de Comunicación Interna está compuesta por el jefe de sección, dos asistentes de comunicación interna y una secretaria; la sección de Video Universitario está integrado por un jefe de sección cinco realizadores de video y la sección de Publicaciones tiene un jefe de sección, dos reporteras, una secretaria y dos diseñadores gráficos como becarios.

### 3.3 Variables

El estudio está conformado por dos variables:

DIMENSIONES	PARÁMETROS
<b>Clima Organizacional:</b> Es una percepción común del trabajador ante una situación	Condiciones de trabajo
	Apoyo
	Estilo de Autoridad
	Comunicación
	Espíritu
<b>Cultura Organizacional:</b> Es el conjunto de patrones que engloban el comportamiento de los empleados dentro de la empresa y la hacen diferente a los demás. Donde se puede ver las creencias, valores, ceremonias, rituales e incluso el lenguaje.	Identidad
	Liderazgo
	Valores

Tabla 2, Fuente: Creación Propia

### 3.4 Diseño del Instrumento

Para el diseño del instrumento se consultaron varios autores, para clima organizacional Litwin y Stringer (1978), de Likert R. (1967) y Halpin y Crofts (1963), Sánchez (2008) y Martínez (2009). En Cultura Organizacional a Rodríguez Mancillas (2006), Chiavenato (2009) y Robbins (2004).

El diseño del instrumento es de tipo cerrado, utilizando escala de Likert, ya que se condicionó a la persona a responder o seleccionar cualquiera de las opciones que se le presentan (Martínez, 2009), se dividió en dos dimensiones: clima organizacional y cultura organizacional; con cinco y tres parámetros respectivamente, que dan un total de 65 ítems. El instrumento de medición se encuentra en el anexo 1

<b>Variable</b>	<b>Escala</b>	<b>Ítem</b>	<b>Autor</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Condiciones de trabajo	1-9	Likert
	Apoyo	10-18	Litwin y Stringer
	Estilo de autoridad	19-29	Likert
	Comunicación	30-35	Likert
	Espíritu	36-39	Halpin y Crofts
<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad	40-49	Rodríguez Mancillas y Chiavenato
	Liderazgo	50-57	Litwin y Stringer
	Valores	58-65	Robbins

Tabla 3, Fuente: Creación Propia

Se consideraron clima organizacional y cultura organizacional, el instrumento se muestra en el anexo 1.

El instrumento se diseñó con la siguiente escala de Likert:

<b>Resultado de la encuesta</b>	<b>Valor</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### 3.5 Aplicación del Instrumento

El instrumento se aplicó al total del personal del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, compuesto por 25 trabajadores, que comprenden un jefe de departamento y las secciones de Información: dos fotógrafos, dos diseñadores gráficos, un encargado de la página Web, un reportero y un asistente como becario, así como una secretaria; la Sección de Comunicación Interna está compuesta por el jefe de sección, dos asistentes de comunicación interna y una secretaria; la sección de Video Universitario está integrado por un jefe de sección cinco realizadores de video y la sección de Publicaciones tiene un jefe de sección, dos reporteras, una secretaria y dos diseñadores gráficos como becarios. Cabe señalar que el instrumento se aplicó en el mes de abril.

### 3.6 Análisis de datos

Para la captura de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 18.0 y el análisis de la encuesta es descriptiva, con escala ordinal y las medidas de posición son la moda y la mediana como medidas de tendencia central (Hernández 1991):

ANÁLISIS DESCRIPTIVO		N		Mediana	Moda
		Válidos	Perdidos		
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades	25	0	5.00	5
2	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	25	0	4.00	4
3	Me gusta mi trabajo	25	0	5.00	5
4	Tengo los conocimientos y habilidades que el puesto requiere	25	0	5.00	5
5	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados	25	0	5.00	5
6	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo	25	0	4.00	4
7	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	25	0	4.00	5
8	La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información	25	0	4.00	4

9	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo	25	0	4.00	4
10	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento	25	0	4.00	4
11	Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o departamento	25	0	4.00	4
12	Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe	25	0	4.00	4
13	La falta de conocimiento sobre las funciones del personal del departamento ha provocado quedar mal con los clientes	25	0	2.00	2
14	Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo	25	0	4.00	4
15	En mi área se trabaja en equipo exitosamente	25	0	4.00	4
16	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final	25	0	5.00	5
17	Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes	25	0	4.00	4
18	Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo	25	0	4.00	4
19	En el departamento se apoya el trabajo en equipo	25	0	4.00	4
20	Mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo	25	0	4.00	4
21	Mi jefe utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo	25	0	4.00	4
22	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe	25	0	4.00	4
23	Siento confianza con mi jefe	25	0	4.00	4
24	Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo	25	0	4.00	4
25	Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área	25	0	4.00	4
26	Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño	25	0	4.00	4
27	Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño	25	0	4.00	4
28	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	25	0	3.00	4
29	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito	25	0	3.00	4
30	La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos	25	0	4.00	4
31	La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar	25	0	4.00	4
32	La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna	25	0	3.00	4
33	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización	25	0	4.00	4
34	Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización	25	0	4.00	4
35	Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar	25	0	4.00	4

36	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa	25	0	4.00	4
37	No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores	25	0	3.00	4
38	Salgo de mi trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	25	0	4.00	4
30	Estoy motivado (a) para realizar mi trabajo	25	0	4.00	4
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
40	La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)	25	0	3.00	4
41	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos	25	0	2.00	2
42	Las promociones se dan a quien se las merece	25	0	2.00	2
43	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato	25	0	3.00	4
44	El nombre de la UAA es gratificante para mí	25	0	3.00	2
45	Conozco los objetivos, visión, misión y valores institucionales y me identifico con ellos.	25	0	4.00	4
46	Tengo sentido de pertenencia hacia la UAA (realmente me pongo la camiseta).	25	0	4.00	4
47	Los objetivos de este departamento están claramente establecidos	25	0	4.00	4
48	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período	25	0	4.00	5
49	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	25	0	4.00	4
50	Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo	25	0	4.00	4
51	No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas	25	0	4.00	4
52	Me gusta la emoción y la agitación que implica tomar riesgos.	25	0	4.00	4
53	Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho	25	0	3.00	4
54	Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.	25	0	4.00	4
55	Prefiero jefes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones	25	0	4.00	4
56	Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada	25	0	4.00	4
57	Los jefes de esta organización protegen a su personal	25	0	2.00	4
58	Lo más importante en esta organización son las personas	25	0	3.00	2
59	En esta organización uno tiene el futuro asegurado	25	0	2.00	1

60	En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido	25	0	4.00	4
61	Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente	25	0	2.00	2
62	Los fundadores de esta organización, quisieron crear una organización justa para todos	25	0	4.00	4
63	Aquí los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones	25	0	4.00	4
64	Esta es una organización en que se confía en el ser humano	25	0	4.00	4
65	Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.	25	0	2.00	2



## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **4.1 Prueba de confiabilidad del instrumento**

El instrumento se sometió a la prueba del coeficiente de correlación al cuadrado, para comprobar si el cuestionario que se utilizó hace mediciones confiables y viables para este tipo de estudio, a través de una escala de estudio.

Los resultados reales se pueden observar en el anexo 4, por lo tanto aquí se muestra el total del instrumento:

Cronbach's Alpha	N. of Ítems
.932	65

Con los datos arrojados en el cuadro anterior podemos decir que el instrumento es confiable, porque supera el 0.65, el resultado obtenido fue de 0.932 por lo tanto, se aproxima a la unidad, así que tenemos un alto grado de fiabilidad en la escala.

### **4.2 Presentación de resultados**

En seguida se muestra gráficamente el estudio realizado al Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la UAA en sus dos dimensiones de clima organizacional con sus parámetros de condiciones de trabajo, apoyo, estilos de autoridad, comunicación y espíritu, con un total de 39 ítems, y para cultura organizacional, los parámetros de esta dimensión son: identidad, liderazgo y valores, con 26 ítems. El instrumento de medición consto de 65 ítems, el contenido de la medición se muestra en el ANEXO 2

### 4.3 Clima Organizacional

El clima organizacional es un vínculo para el buen desempeño de la UAA y es factor de distinción e influencia en el comportamiento del personal

#### 4.3.1 Condiciones de trabajo:



Gráfica 1, Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa que el 48% del personal considera que las condiciones de trabajo son favorables, cuenta con lo necesario para desarrollar sus actividades, ya que conocen las funciones de su puesto y tienen claro sus límites laborales marcado en su contrato, también el 44% está de acuerdo en que su trabajo es retador, porque a diario se recurre a los géneros periodísticos, cada día se trasmite un programa de radio y semanalmente se produce una revista televisiva, por lo que se tiene que ser innovador y creativo. Este porcentaje es alto debido a que los empleados tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones. Tan sólo el 8%, se traduce en dos empleados manifiestan su indiferencia en cuanto a no estar conforme con su trabajo, consideran que la capacitación no es buena y las remuneraciones económicas no son las mejores.

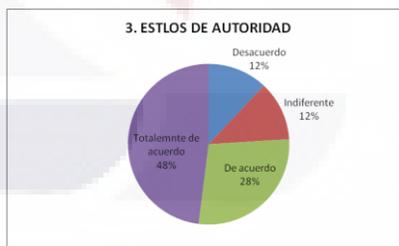
#### 4.3.2 Apoyo:



Gráfica 2, Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo por parte del personal del departamento, el 70% (formado de la suma de 68% y el 12% TD y D, de la gráfica) del total, maneja buenas relaciones entre sus compañeros, las relaciones son cordiales y abiertas, están dispuestos a colaborar en bien de los objetivos que se proponen en cada actividad dentro de las distintas secciones que conforman el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, ya que se conocen las actividades que realizan y también se valora la responsabilidad de los jefes de sección y el jefe del departamento, una forma de hacerlo es mediante la delegación equitativa del trabajo entre los integrantes. Tan sólo el 20% representa a cinco trabajadores como lo muestra la tabla de frecuencias por parámetro (anexo 3) se consideran indiferentes ante los ítems relacionados con el apoyo porque manifiestan que requieren más capacitación para sus compañeros.

### 4.3.3 Estilo de autoridad



Gráfica 3, Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se observa como el 76% (resultado de la suma del 48% y el 28% del TD y D respectivamente) de los trabajadores consideran que el estilo de autoridad ejercido por sus jefes es bueno, porque se les toma en cuenta para la solución de conflictos que se presentan en el desarrollo del trabajo, los jefes fomentan el trabajo en equipo, existe buena comunicación para transmitir las políticas y las

indicaciones de trabajo, además el empleado es tomado en cuenta cuando expone sus ideas y sus propuestas de mejora son escuchadas y consideran a su jefe como una persona flexible y justa. En tanto, el 12% está en desacuerdo con el estilo de autoridad ejercida por los jefes, no se sienten satisfechos en la forma como trabajan y el 12% compuesto por tres trabajadores, se muestran indiferentes y simplemente no confían en su jefe.

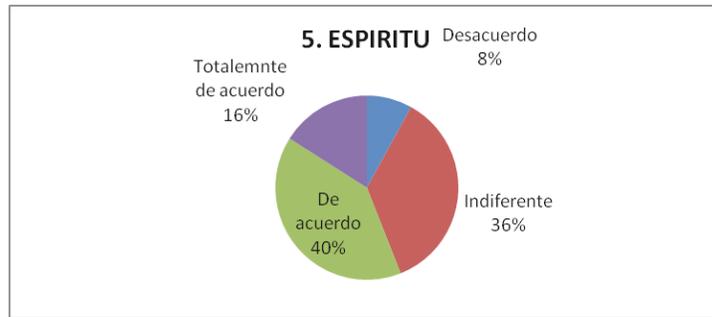
#### 4.3.4 Comunicación



Gráfica 4, Fuente: Elaboración propia

La comunicación dentro del departamento el 56% la consideran buena porque existe una retroalimentación tanto en aspectos positivos como negativos, lo que origina una mejora laboral y profesional, sienten que su área laboral es un buen lugar para trabajar porque les proporciona las condiciones físicas y profesionales para desarrollarse. En contra parte el 44% representa a 11 personas (tabla de frecuencias por parámetro, anexo 3) manifiestan una falta de retroalimentación oportuna sobre su desempeño, además no sienten que se les reconozca el esfuerzo que ponen al logro de los objetivos y metas.

#### 4.3.5 Espíritu



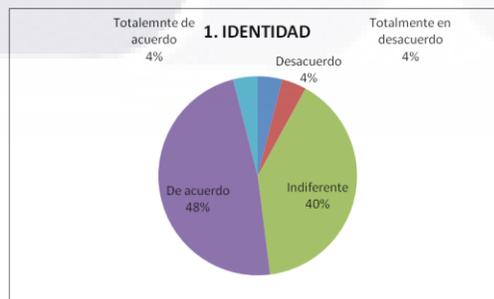
Gráfica 5, Fuente: Elaboración propia

En este apartado se considera que el 56% (compuesto de la suma de TA y D), de los trabajadores se sienten satisfechos en su trabajo, los eventos de acercamientos o convivencia permiten un estado armonioso dentro del personal. El 36% conforma nueve personas que le resulta indiferente y por lo tanto pueden estar insatisfechos por algunas condiciones de su trabajo que se traduce en remuneración económica y falta de motivación para llevar a cabo sus labores, y el 8% que representa a dos trabajadores están en desacuerdo sobre los aspectos del estudio porque los empleados se encuentran desmotivados, este 44% es un punto de oportunidad para ver cuales serán las necesidades que no se están satisfaciendo. Considero que se debe hacer otro estudio en este tema.

#### 4.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una forma de expresión, una manifestación de los trabajadores sobre lo que es la UAA.

##### 4.4.1 Identidad



Gráfica 6, Fuente: Elaboración propia

En este apartado el 52% representa a 13 trabajadores (tabla de frecuencias por parámetros, anexo 3) se sienten identificados con el Departamento, consideran que se interesan por su futuro profesional al proporcionarles herramientas de crecimiento laboral como cursos de capacitación, además opinan que son responsables de los objetivos que se tienen que cumplir y las metas por lograr. En contra parte esta el 40% el cual se muestra indiferente y el 4% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, sumado representa a 12 trabajadores (tabal de frecuencias por parámetros anexo 3) muestran falta de identidad hacia la dirección, a la forma en como se dan las promociones y sobre todo manifiestan que no les es gratificante el nombre de la UAA, lo que detona un foco rojo y mayor atención para detectar cuáles son los aspectos que están influyendo en este número de personas.

#### 4.4.2 Liderazgo

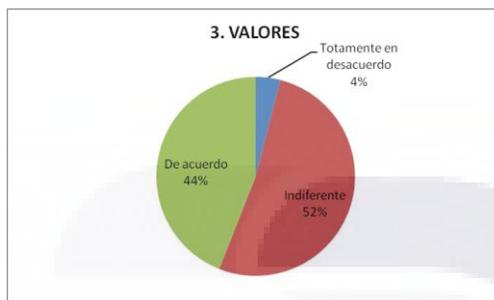


Gráfica 7, Fuente: Elaboración propia

Este parámetro se refiere al liderazgo personal, se puede considerar como una fortaleza donde cada trabajador asume la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo, así el 68% considera que le gusta tomar riesgos para realizar a cabo su tarea, lo que incrementa su capacidad de decisión, así como el logro de los objetivos y las metas, además este porcentaje representa a 17 trabajadores (tabla de frecuencia por parametro, anexo 3) que le gusta la emoción y agitación que su trabajo requiere, eso sí, siempre bajo explicaciones detalladas y claras por parte de los jefes. El 32% se considera indiferente porque se supone que la

organización no protege al personal, por lo tanto prefieren que no haya presión y tratar con gente pasiva para que las cosas sean estables y predecibles.

### 4.4.3 Valores



Gráfica 8, Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra como el 44% considera que las historias y anécdotas son recordadas, donde se ve que los fundadores de la Institución crearon una organización justa y sobre todo que se confía en el ser humano, en tanto que el 52% opina que el capital humano es simplemente un recurso más y se tiene que supervisar al trabajador para que desarrolle sus labores, además que manifiestan inseguridad laboral al no tener asegurado su futuro y no se confía en el trabajador. El 4% representa aquellos trabajadores que sienten se les exige lealtad total sin dar explicaciones. Sería conveniente un análisis más detallado por ser un elevado porcentaje en comparación con los demás.

## VI. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos se observa que el objetivo general planteado en esta investigación “realizar un diagnóstico del clima y la cultura organizacional del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes”, se cumple al hacer el siguiente diagnóstico con los aspectos considerados para este estudio:

En el clima organizacional se encontró que el factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que las condiciones de trabajo proporcionan el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento. Los trabajadores del departamento de Comunicación y Relaciones Públicas sienten que la calidad y la cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa y están conformes con las actividades delegadas a cada uno, así lo demuestra el 92% (gráfica 1).

La atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar y constituyen uno de los elementos que influye en la insatisfacción laboral, el personal cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo (gráfica 9, anexo 2) y son mantenidos de forma adecuada, el espacio físico está distribuido de una manera en la cual el trabajo se desarrolla satisfactoriamente (gráfica 16, anexo 2) y por consecuencia aumenta la productividad.

Finalmente el 100% del personal conoce sus funciones y responsabilidades (gráfica 9, anexo 2), persiguen los objetivos del Departamento y por consiguiente los de la Universidad, además el 64% (gráfica 10, anexo 2) llevan a cabo un esfuerzo adicional y retador, debido a que poseen habilidades y conocimientos, incluso más allá de lo que el puesto requiere como se maneja en la gráfica 10 del anexo 2. Además el personal posee la disposición de realizar su trabajo siempre y cuando se llegue a mejores resultados, como lo manifiesta el 80% del personal encuestado (gráfica 13, anexo 2).

Las condiciones de trabajo constituyen una fortaleza para el Departamento porque permite que el trabajador desempeñe su actividad laboral con una actitud proactiva, proporcionándole un ambiente de calidad, asumiendo retos profesionales.

En el parámetro de apoyo se destaca un ambiente libre de hostilidad porque las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los integrantes del departamento (gráfica 17, anexo 2), por lo que las reuniones de trabajo resultan productivas y sobre todo se puede contar con cada uno de los compañeros del Departamento, debido a que el 80% conoce las funciones que desempeñan los integrantes de esta unidad de trabajo de la UAA (gráfica 11, anexo 2) y el 76% está consciente de las responsabilidades del jefe (gráfica 19, anexo 2), por lo tanto todo el equipo tiene conocimientos de las funciones de los integrantes, conocen las normas y existe una fuerte cohesión.

Para llevar a cabo una buena interacción e intercambio de información, el personal de este Departamento recibe información oportuna sobre su trabajo y como consecuencia el trabajo final deja satisfecho al cliente final: alumnos, docentes y administrativos de la Universidad a los cuales se les presta un servicio referente a comunicación (gráfica 23 y 24, anexo 2).

Cabe destacar que se considera un grupo formal porque está definido por la estructura de la organización y trabajan juntos para una tarea, el apoyo es una fortaleza del departamento, porque constituye un vehículo para cumplir los objetivos y las metas institucionales.

El estilo de de autoridad es un tema bastante debatido, muchos lo consideran como el “poder” y su capacidad de manejarlo. De cada uno depende que esa facultad sea usada de manera positiva o negativa. El 76% (gráfica 3) de los empleados están de acuerdo con el estilo de autoridad porque sus ideas son tomadas en cuenta, siempre se busca la mejora continua y existe libertad para proponer ideas innovadoras, la mayoría de las veces son tomadas en cuenta por los jefes de sección, otorgándoseles a los empleados un facultamiento y fomentando una cultura participativa y abierta (gráficas 27 y 28, anexo 2).

Así los jefes aprenden a ceder el control y los empleados asumen responsabilidades por su trabajo y toman decisiones convenientes (grafica 29, anexo 2) al señalar que el 64% está satisfecho con la forma de trabajar de su jefe. Además se sienten orientados a cumplir las tareas laborales y hay una confianza reciproca (gráfica 30, 31 y 32, anexo 2).

Por otro lado encontramos que el 24% (gráfica 3) no está de acuerdo o le es indiferente el estilo de autoridad, debido a que consideran a su jefe como autocrático o el trato no es justo, (grafica 26, anexo 2), otro aspecto es la falta de retroalimentación respecto al desempeño donde el empleado se encuentra desmotivado por no conocer los alcances de su trabajo desarrollado (gráfica 34, anexo 2). Lo que llama más la atención es que el 56% (gráfica 35, ANEXO 20) señala que su jefe no valora su esfuerzo ni las aportaciones a su trabajo y el 52% considera que no tiene un jefe justo.

La comunicación representa la columna vertebral de una organización, los jefes tienen la mayor responsabilidad de aplicarla para llegar a todos los integrantes de la empresa, organizando o estructurando los distintos niveles de la misma, así el 56% (gráfica 4) considera que todos sus miembros están integrados y conectados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a los integrantes y son fundamentales para el funcionamiento.

Es importante hablar lo más claramente posible, así como objetivamente de un asunto, y tratar de verificar con el receptor del mensaje que efectivamente captó el significado que le fue transmitido. Para ello se debe cerciorar que el receptor del mensaje parafrasee lo que el emisor haya dicho y verifiquen en conjunto si realmente "aquello " que se comunicó resultó realmente lo que fue recibido y percibido por el receptor, hasta llegar a compartir un mismo significado, para que se produzca una retroalimentación, así encontramos que el 72% (gráfica 37, anexo 2) señala que la retroalimentación incluye tanto aspectos positivos como negativos, teniendo una comunicación exitosa, ya que ayuda a mejorar el desempeño del trabajador (gráfica 38, anexo 2) además el 52% (gráfica 34, anexo 2) menciona que existe un reconocimiento al personal por sus esfuerzos al logro

de los objetivos y metas. En general el Departamento es una buena área para trabajar, (gráfica 45, anexo 2).

Este parámetro de comunicación también se considera como un área de oportunidad, el 44% (gráfica 4) percibe una comunicación deficiente, porque la retroalimentación no es oportuna (gráfica 39, anexo 2), el 34% (gráfica 40, anexo 2) menciona que el proceso de comunicación no apoya al logro de los objetivos. Con estos porcentajes, el proceso de comunicación no puede ser eficiente ni eficaz. En el primero no se están utilizando adecuadamente los medios de comunicación y con el segundo no se recurre a un canal adecuado para transmitir el mensaje y por ende el trabajador no codifica correctamente el mensaje.

Por lo tanto, el Departamento debe basarse en la fluida y libre comunicación principalmente entre los jefes, quienes tienen a cargo el análisis, diagnóstico, planificación y control, destinados a la concreción de resultados, a través de la toma de decisiones, la delegación y motivación, para lograr el alcance de los objetivos del Departamento y de la Institución.

El desempeño de una organización depende en gran medida del talento humano, por lo tanto la satisfacción y motivación son elementos indispensables en el rendimiento de las personas, considerado en el parámetro del espíritu, así lo exponen el 56% (gráfica 5) del personal. El 44% (gráfica 5) no se encuentra satisfecho y lo manifiesta diciendo que se irían de la empresa si les ofrecieran un sueldo y beneficios mayores (gráfica 44, anexo 2).

Uno de los mayores desafíos es motivar a las personas, es por ello que el 68% (gráfica 46, anexo 2) de los trabajadores del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas se sienten íntimamente decididos, confiados y comprometidos a lograr los objetivos propuestos por medio de su trabajo. Por ende el 64% (gráfica 45, anexo 2) están satisfechos con las tareas realizadas durante su jornada laboral.

Se puede decir que en el espíritu se goza de buenas relaciones amistosas, se satisface las necesidades sociales, los integrantes del departamento no tienen problemas por entablar amistad, se conocen, interactúan y pueden formar equipos de colaboración. Prevalece un ambiente de cordialidad, también se desarrollan los grupos informales incluso aquellos que van más allá de relaciones laborales. Tienen un mínimo de cinco años que se conocen, salvo los jóvenes que entran de servicio social y becarios (gráfica 46, anexo 2).

En la cultura organizacional se presentó primeramente el parámetro de identidad el cual se sugiere un estudio más profundo del personal, porque el 40% (gráfica 6) se muestra indiferente ante los elementos que constituyen la identidad universitaria, principalmente interviene la falta de atención por el desarrollo profesional del trabajador (gráfica 47, anexo 2), por la estructura organizacional de la UAA no se puede escalar puestos jerárquicos lo que desmotiva al personal y no se le reconoce su trayectoria para ser promovidos (gráficas 48, 49 y 50, anexo 2). Lo que llama la atención es el sentido de pertenencia al no considerar gratificante el nombre de la UAA (gráfica 51, anexo 2), el no sentirse incluidos en su trabajo puede afectar su desarrollo laboral y sobre todo la insatisfacción del cliente final. Estos dos aspectos deben ser tomados en cuenta porque son lo más representativo de la cultura organizacional y reflejan el sentido de pertenencia y la calidad en el servicio.

La identidad permite generar una cohesión entre los integrantes y la institución, así el 52% (gráfica 6) del personal está identificado, conoce los objetivos, la visión, misión y los valores de la Universidad (gráfica 52, anexo 2). Existe un sentido de unidad el 62% (gráfica 56, anexo 2) del personal tiene la camiseta puesta, conoce los símbolos universitarios. Además los objetivos de la UAA y el departamento están claramente establecidos y los conocen (gráfica 54, anexo 2) por lo tanto existe el compromiso de alcanzar las metas establecidas

(gráfica 55, anexo 2). Así en este parámetro se comparte la misión y la identidad entre sus miembros.

El liderazgo es una fortaleza del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, el cual se concentra en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. El 68% (gráfica 7) del personal se esfuerza por ser más competitiva, son capaces de dar mucho de sí para el bienestar del departamento.

Al trabajar en esta área, los empleados forman parte de un equipo, los cuales se esfuerzan por alcanzar las metas sin poner en riesgo las necesidades personales (gráfica 57, anexo 2). La labor del Departamento lleva consigo actividades que propician la emoción y agitación al realizar artículos, entrevistas, programas de televisión y radio, por lo que el 56% (gráfica 59, anexo 2) del personal asume el riesgo y contagia el entusiasmo por realizar las tareas de una excelente calidad y en busca de la mejora continua.

En tanto que el 32% (gráfica 7) considera el tipo de liderazgo como indiferente porque sus jefes no los protegen (gráfica 64, anexo 2), pero es importante destacar que los jefes tienen la capacidad para guiar y dirigir.

Los valores son importantes porque fijan los cimientos para comprender las actitudes y la motivación influyen en la percepción de los trabajadores, es decir, con los conocimientos de lo que debe ser y lo que no debe ser. Varían entre personas y organizaciones. Este parámetro constituye un foco de atención, en el presente estudio el 52% del personal (gráfica 65, anexo 2) percibe que la organización no lo considera importante, el 80% (gráfica 59, anexo 2) no siente que su futuro este garantizado en esta institución, además las autoridades perciben a sus trabajadores como personas que necesitan ser controladas (gráfica 68, anexo 2), y el 72% (gráfica 70, anexo 2) opina que los superiores exigen lealtad sin dar explicaciones.

Estos porcentajes altos influyen en las actitudes y conductas de los trabajadores, el 56% (gráfica 8) del parámetro de valores, así lo percibe, es muy probable que se sientan insatisfechos con sus trabajo y no apliquen todo su esfuerzo en su jornada laboral obstruyendo el cumplimiento de los objetivos y metas.

Por otro lado el 44% (gráfica 8) opina diferente, se valora la historia recordando aquellas anécdotas de triunfo e historias de vida que hacen distinta a la UAA de otras Instituciones de Educación Superior (gráfica 67, anexo 2), otro valor que se rescata es la justicia el 84% del personal señala que los fundadores crearon una Institución justa para todos, la confianza se manifiesta al percibir que la UAA se confía en el ser humano es por ello que esta casa de estudios se concibe como una Universidad Humanista (grafica 71, anexo 2). Chiavenato (2009) señala que los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico.

Los objetivos específicos planteados en esta investigación tenemos que: “Conocer las condiciones de trabajo que influyen en el clima organizacional del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes”, se cumple al conocer el parámetro de condiciones de trabajo, donde el 92% (gráfica 1) señala que su trabajo les proporciona bienestar personal y les facilita realizar sus actividades laborales en perfectas condiciones, ya que el espacio físico es cómodo y el diseño del lugar también influyen para lograr la satisfacción laboral.

El objetivo dos señala: “Realizar un estudio de clima y cultura organizacional para identificar qué factores afectan el desempeño del personal del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes”, por lo tanto los factores se muestran principalmente en la cultura organizacional, encontramos el parámetro de identidad, solamente 13 trabajadores están identificados con el departamento y 12

no se identifican ni con el departamento, ni con su trabajo, lo que pone el peligro el cumplimiento de los objetivos y de las metas, se interpreta como falta de compromiso hacia la institución. El otro factor lo conforma el parámetro de valores, donde el 52% (gráfica 8) del personal no comparte la percepción de valores. Finalmente en el clima organizacional el factor que influye es el parámetro de comunicación el 44% (gráfica 4) considera una comunicación deficiente lo que origina fallas en el proceso de comunicación.

Para el objetivo tres “Conocer cuáles son los factores del clima y cultura organizacional que los empleados le dan más importancia para su área de trabajo”, los encontramos principalmente en el clima organizacional, en los parámetros de apoyo con el 70% (gráfica 2) consideran que en el trabajo reciben ayuda de todo el personal y en todos los niveles. En estilo de autoridad el 76% (gráfica 3) están conformes con la forma en como se aplica el poder y en espíritu el 56% (gráfica 5) consideran que sus necesidades sociales están atendidas y gozan de haber cumplido con la tarea. En la cultura organizacional un factor es el parámetro de liderazgo con el 68% (gráfica 7) donde se encuentran satisfechos por la forma como sus jefes de sección los dirigen, así también el departamento requiere líderes individuales que realicen diferentes actividades y asuman la responsabilidad de llevar a cabo diversas tareas.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo es el clima organizacional y la cultura organizacional del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas? Se puede decir que en el estudio se manifestó el sentir de dicho departamento a través del instrumento de medición (anexo 1), donde mencionan que desarrollan su trabajo en condiciones favorables (gráfica 1). En el estudio se señala que dentro de esta dimensión se carece de fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción, puesto que los jefes poseen elementos para dirigir y prever problemas que puedan surgir. Otro aspecto que se destaca es que el empleado tiene satisfechas sus necesidades sociales y goza del sentimiento de la

labor cumplida, como lo señala el Enfoque Subjetivo de Haplpin y Crofts (1963). Usando la Teoría de los Sistemas de Likert (1967), el clima organizacional se ubica en el sistema II Paternalista, donde los jefes de este departamento tienen todo el poder, pero conceden cierta flexibilidad a los empleados y existe confianza. El clima organizacional es favorable porque satisface las necesidades personales de los trabajadores del Departamento y mejora su ánimo.

Por otro lado encontramos que la cultura organizacional representa un foco rojo y es urgente atenderla porque en los porcentajes arrojados dos de los parámetros de estudio: identidad (gráfica 6) y valores (gráfica 8) son percibidos negativamente, en cambio liderazgo (gráfica 7), se considera una fortaleza. Si aplicamos el iceberg (figura 1) de Chiavenato (2009) encontramos que los parámetros de identidad y valores se encuentran por debajo del iceberg y corresponde a los comportamientos afectivos y emocionales, es decir la parte más profunda, cabe destacar que los valores deben ser prioridad ya que son elementos importantes que definen al Departamento y permiten marcar el rumbo. Por lo tanto la parte que está encima es el liderazgo, es un componente visible y relacionado con aspectos de tareas diarias. Se considera que el tipo de cultura según Likert (1967) es consultivo inclinado hacia la participación.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Ronald B (2006), *Comunicación Organizacional*, Mc Graw Hill, pg. 462.
- Arnott, Dave (2000), *El Culto a la Empresa*, Paidós, pg. 272.
- Barri, Phegan, (1998) *Desarrollo de la Cultura de su empresa*, Panorama, pg. 186.
- Bateman Thomas, (2005), *Administración. Un nuevo panorama competitivo*, McGraw-Hill, pg. 585.
- Brunet, Luc, (1992), *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, pg. 121.
- Cantú, Humberto (2006), *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Mc Graw Hill, pg. 466.
- Chiavenato Idalberto, (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill, pg. 494.
- Chiavenato, Idalberto, (1994), *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, pg. 540.
- Chiavenato, Idalberto, (2009), *Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, pg. 525.
- Chruden, Herbert J. Sherman, Arthur, (1976), *Administración de personas*, Compañía Editorial Continental.
- Daft Richard L., Marcia, Dorothy, (2005), *Introducción a la administración*, Thomson, pg. 573.
- Denison, Daniel (1991), *Cultura Corporativa*, Legis, pg. 238.
- Dessler, Gary (1979), *Organización y Administración*, Prentice/Hall Internacional, pg. 409.
- Dubrin, Andrew J., (2000), *Fundamentos de la administración*, Thomson, pg. 472.

Halpi, A. & Croft, D., (1963), *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.

Hellriegel, Don (1998), *Comportamiento Organizacional*, Thomson, pg. 635.

Hernández y Rodríguez, Sergio, (2008), *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, McGraw-Hill, pg. 442.

Ivancevich, John (2006), *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, pg. 700.

Koont, Harold, (1998), *Administración. Una perspectiva Global*, McGraw-Hill, pg. 795.

Koont, Harold, (2008), *Administración. Una perspectiva Global*, McGraw-Hill, pg. 665.

Likert, R. (1967), *La organización Humana*, New York, Ed. McGraw Hill

Litwin, G. y Stringer, H. (1978), *Organizational Climate*, Simon & Schuster, New York

Robbins, Stephen, (1996), *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall, pg. 752.

Robbins/Coulter, (2005), *Administración*, Pearson, pg. 614.

Rodríguez, Darío (2006), *Diagnóstico Organizacional*, Universidad Católica de Chile, pg. 232.

Shein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza y Janes.

Siliceo, Alfonso (1999), *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Mc Graw Hill, pg. 220.

Williams, Richard, (2002), *Rendimiento del personal*, Thomson, pg. 254.

**TESIS**

Martínez, Claudia Mónica, (2009), UAA, *El clima organizacional en la Universidad Autónoma de Aguascalientes desde un enfoque de equidad de género.*

Sánchez, Juan Pablo, (2008), UAA, *El impacto del clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios.*



## PÁGINAS DE INTERNET

Abad, Raúl, noviembre 24, 2009, de: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/poder\\_reconocimiento.msp?pf=true](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/poder_reconocimiento.msp?pf=true)

Cedena, Empopasto y Telenariño, noviembre 24, 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>

Chiang Vega, María Margarita, Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior, recuperado noviembre 14, 2009, de: <http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>

Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, recuperado marzo de 2010, de: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gesti%F3n%20del%20Talento%20Humano.doc>

Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos:

Escalante Acosta, Hortensia, Eficacia organizacional, recuperado noviembre 19, 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos36/eficacia-organizacional/eficacia-organizacional.shtml>

Fuenmayor, Katuska, La comunicación organizacional, noviembre 23, 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

Goncalves A. (1997), Clima Organizacional, recuperado en octubre de 2008, de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

Goncalves A. Clima Organizacional, recuperado octubre de 2009, de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Identidad Corporativa, noviembre 24, 2009, de: <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>

La formación del valor responsabilidad ante el trabajo. Noviembre 24, 2009, de:  
<http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml>

La importancia de la identidad corporativa, noviembre 24, 2009, de:  
<http://www.caveguias.com.ve/guiadetalle.asp?id=160705&pSum=27&pCat=>

López, Jesús, el 20 Marzo 2006, consultada en noviembre 26, 2009, de:  
<http://www.apuntesgestion.com/2006/03/20/la-importancia-de-la-comunicacion/>

Mora Venegas, Carlos, Likert y su aportación con respecto al clima organizacional, recuperado marzo de 2010, de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

Rosy, María, y Grad Héctor, El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: Una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP, recuperado marzo de 2010, de:  
<http://scholar.google.com.mx/scholar?q=El+significado+del+valor+trabajo+como+r+elacionado+a+la+experiencia+ocupacional%3A+Una+comparaci%C3%B3n+de+profesores+de+EGB+y+estudiantes+del+CAP&hl=es&btnG=Buscar&lr=>

Satisfacción laboral, noviembre 26, 2009, de:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml>

Suárez, Carlos Gabriel, Cultura y Clima organizacional, recuperado noviembre 19, 2009, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>

Wikipedia, 24, 2009, de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa>

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento de medición

#### INSTRUMENTO DE EVALUACION DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan medir la cultura y el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TÚ experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

Sexo:		<b>Opinión acerca de la manera en la que se representa la situación</b>					
Edad:							
Escolaridad:							
CLIMA ORGANIZACIONAL		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
1	<b>Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades</b>	TA	A	I	D	TD	Condiciones de trabajo
2	<b>Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo</b>	TA	A	I	D	TD	
3	<b>Me gusta mi trabajo</b>	TA	A	I	D	TD	
4	<b>Tengo los conocimientos y habilidades que el puesto requiere</b>	TA	A	I	D	TD	
5	<b>Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados</b>	TA	A	I	D	TD	
6	<b>Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo</b>	TA	A	I	D	TD	
7	<b>Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo</b>	TA	A	I	D	TD	
8	<b>La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información</b>	TA	A	I	D	TD	
9	<b>Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo</b>	TA	A	I	D	TD	
10	<b>Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento</b>	TA	A	I	D	TD	Apoyo
11	<b>Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o departamento</b>	TA	A	I	D	TD	
12	<b>Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe</b>	TA	A	I	D	TD	
13	<b>La falta de conocimiento sobre las funciones del personal del departamento ha provocado quedar mal con los clientes</b>	TA	A	I	D	TD	
14	<b>Recibo “en forma oportuna” la información que requiero</b>	TA	A	I	D	TD	

	para mi trabajo							
15	En mi área se trabaja en equipo exitosamente		TA	A	I	D	TD	
16	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final		TA	A	I	D	TD	
17	Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes		TA	A	I	D	TD	
18	Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo		TA	A	I	D	TD	
19	En el departamento se apoya el trabajo en equipo				I			
20	Mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo		TA	A	I	D	TD	Estilo de Autoridad
21	Mi jefe utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo		TA	A	I	D	TD	
22	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe		TA	A	I	D	TD	
23	Siento confianza con mi jefe		TA	A	I	D	TD	
24	Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo		TA	A	I	D	TD	
25	Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área		TA	A	I	D	TD	
26	Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño		TA	A	I	D	TD	
27	Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño		TA	A	I	D	TD	
28	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado		TA	A	I	D	TD	
29	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito		TA	A	I	D	TD	
30	La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos		TA	A	I	D	TD	Comunicación
31	La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar		TA	A	I	D	TD	
32	La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna		TA	A	I	D	TD	
33	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización		TA	A	I	D	TD	
34	Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización		TA	A	I	D	TD	
35	Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar		TA	A	I	D	TD	Espíritu
36	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa		TA	A	I	D	TD	
37	No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores		TA	A	I	D	TD	
38	Salgo de mi trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho		TA	A	I	D	TD	
39	Estoy motivado (a) para realizar mi trabajo		TA	A	I	D	TD	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>								
40	La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)		TA	A	I	D	TD	Identidad

41	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos		TA	A	I	D	TD	Liderazgo	
42	Las promociones se dan a quien se las merece		TA	A	I	D	TD		
43	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato		TA	A	I	D	TD		
44	El nombre de la UAA es gratificante para mí.		TA	A	I	D	TD		
45	Conozco los objetivos, visión, misión y valores institucionales y me siento identificado con ellos.		TA	A	I	D	TD		
46	Tengo sentido de pertenencia hacia la UAA (realmente me pongo la camiseta).		TA	A	I	D	TD		
47	Los objetivos de este departamento están claramente establecidos				I				
48	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo		TA	A	I	D	TD		
49	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros		TA	A	I	D	TD		
50	Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo		TA	A	I	D	TD		
51	No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas		TA	A	I	D	TD		
52	Me gusta la emoción y la agitación que implica tomar riesgos.		TA	A	I	D	TD		
53	Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho		TA	A	I	D	TD		
54	Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.		TA	A	I	D	TD		
55	Prefiero jefes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones		TA	A	I	D	TD		
56	Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada		TA	A	I	D	TD		
57	Los jefes de esta organización protegen a su personal		TA	A	I	D	TD		
58	Lo más importante en esta organización son las personas		TA	A	I	D	TD		Valores
59	En esta organización uno tiene el futuro asegurado		TA	A	I	D	TD		
60	En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido		TA	A	I	D	TD		
61	Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente		TA	A	I	D	TD		
62	Los fundadores de esta organización, quisieron crear una organización justa para todos		TA	A	I	D	TD		
63	Aquí los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones		TA	A	I	D	TD		
64	Esta es una organización en que se confía en el ser humano		TA	A	I	D	TD		
65	Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.		TA	A	I	D	TD		

Comentarios:

---

---

---

---

---

¡Gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, tus comentarios serán tomados en cuenta!



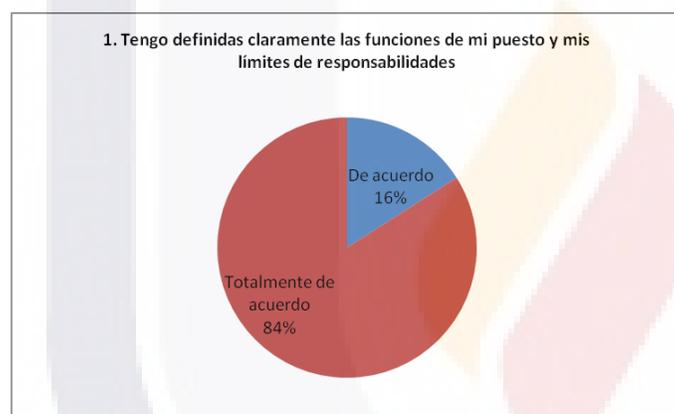
Anexo 2: Tabla de frecuencias y gráficas por cada ítems

Clima Organizacional:

Condiciones de Trabajo

<b>1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Totalmente de acuerdo	21	84.0	84.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

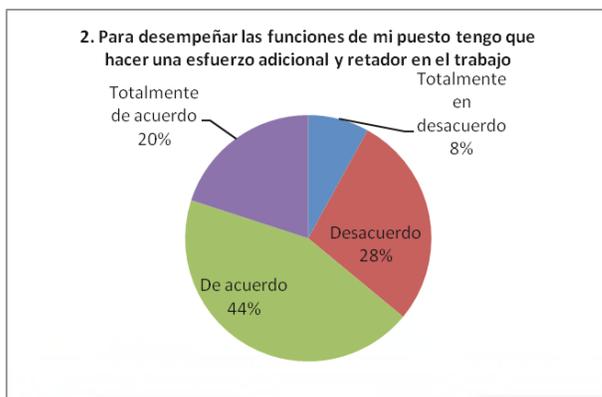
Tabla 4, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 9, Fuente: Elaboración propia

<b>2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	7	28.0	28.0	36.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

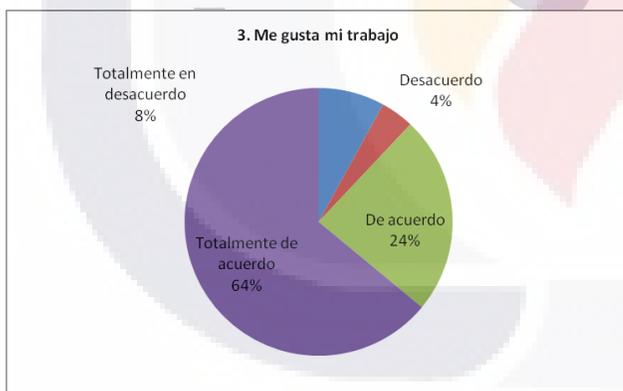
Tabla 5, Fuente: Elaboración creación propia



Gráfica 10, Fuente: Elaboración propia

3. Me gusta mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	12.0
De acuerdo	6	24.0	24.0	36.0
Totalmente de acuerdo	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 6, creación propia

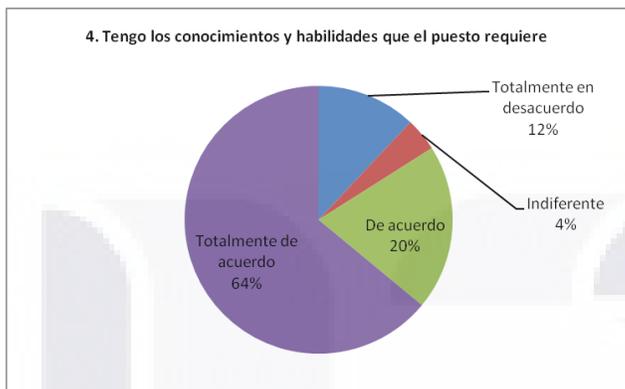


Gráfica 11, Fuente: Elaboración propia

4. Tengo los conocimientos y habilidades que el puesto requiere				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Indiferente	1	4.0	4.0	16.0

De acuerdo	5	20.0	20.0	36.0
Totalmente de acuerdo	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

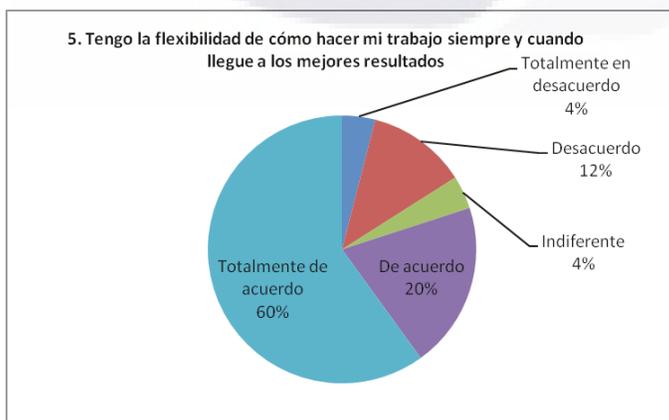
Tabla 7, creación propia



Gráfica 12, Fuente: Elaboración propia

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	16.0
Indiferente	1	4.0	4.0	20.0
De acuerdo	5	20.0	20.0	40.0
Totalmente de acuerdo	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

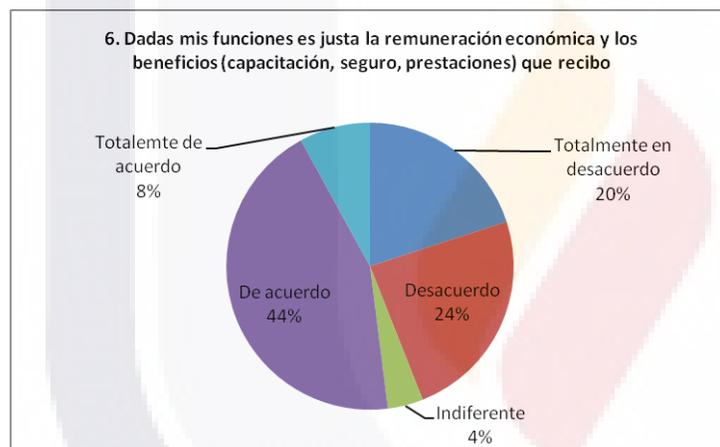
Tabla 8, creación propia



Gráfica 13, Fuente: Elaboración propia

<b>6. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	6	24.0	24.0	44.0
Indiferente	1	4.0	4.0	48.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

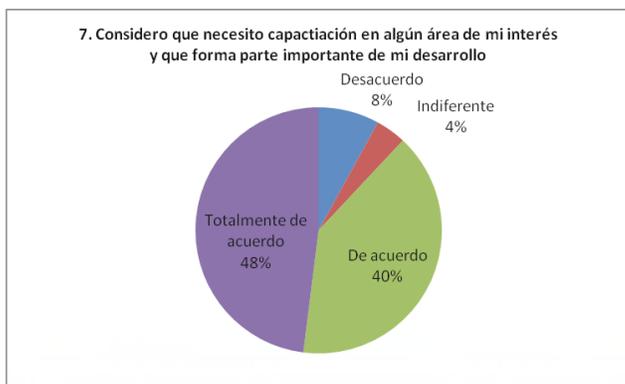
Tabla 9, creación propia



Gráfica 14, Fuente: Elaboración propia

<b>7. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	1	4.0	4.0	12.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	52.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	48.0	100.0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Tabla 10, creación propia

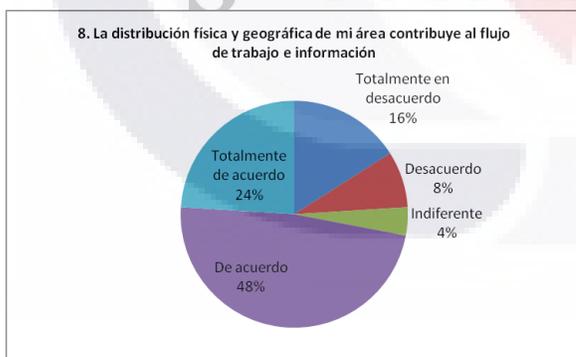


Gráfica 15, Fuente: Elaboración propia

**8. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	24.0
Indiferente	1	4.0	4.0	28.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 11, creación propia



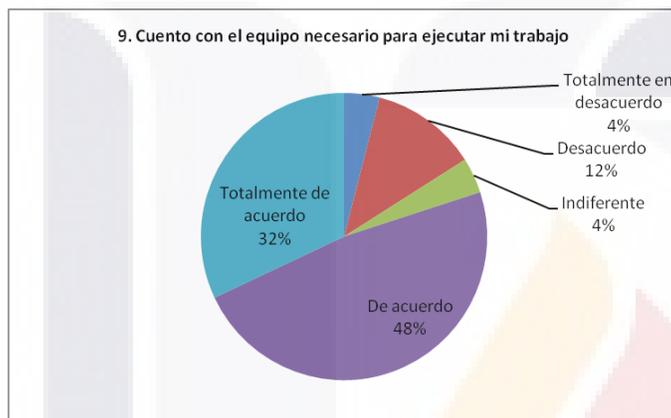
Gráfica 16, Fuente: Elaboración propia

**9. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje

			valido	acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	16.0
Indiferente	1	4.0	4.0	20.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 12, creación propia

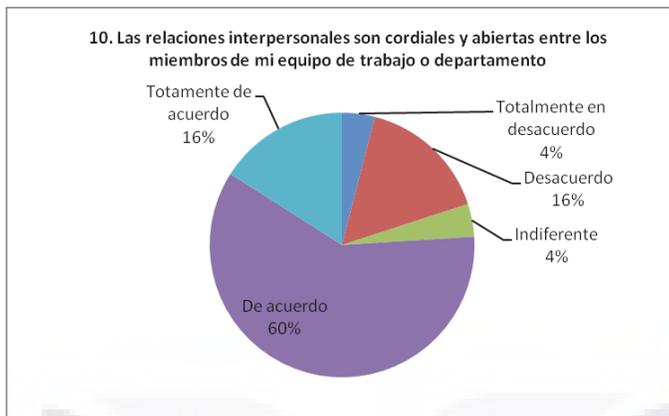


Gráfica 17, Fuente: Elaboración propia

Apoyo

<b>10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	20.0
Indiferente	1	4.0	4.0	24.0
De acuerdo	15	60.0	60.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 13, creación propia

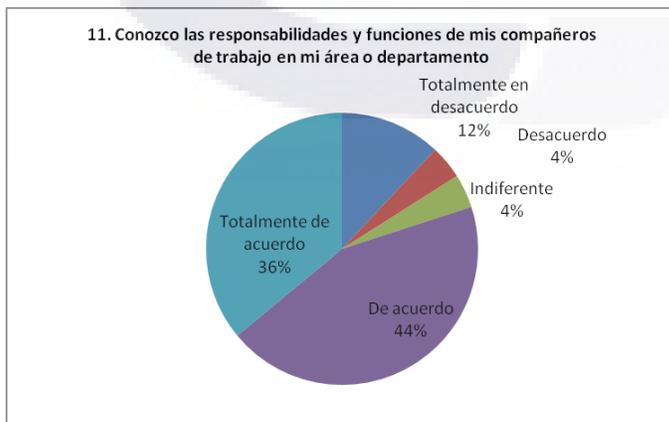


Gráfica 17, Fuente: Elaboración propia

**11. Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o departamento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	16.0
Indiferente	1	4.0	4.0	20.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	64.0
Totalmente de acuerdo	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

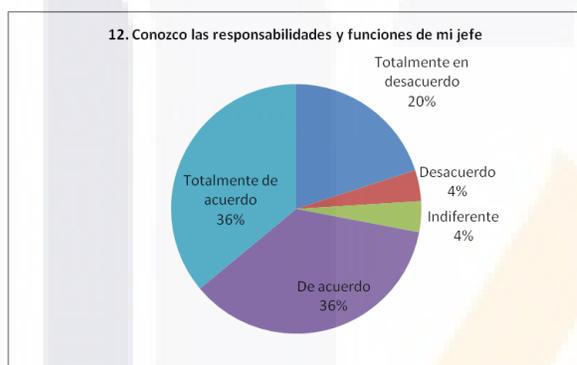
Tabla 14, creación propia



Gráfica 18, Fuente: Elaboración propia

<b>12. Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	24.0
Indiferente	1	4.0	4.0	28.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	64.0
Totalmente de acuerdo	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

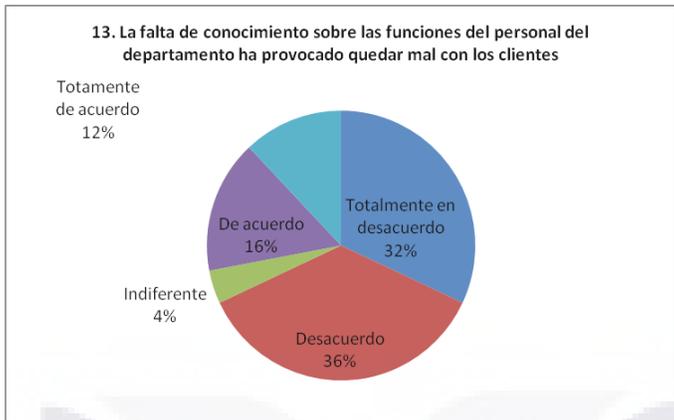
Tabla 15, creación propia



Gráfica 19, Fuente: Elaboración propia

<b>13. La falta de conocimiento sobre las funciones del personal del departamento ha provocado quedar mal con los clientes</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	32.0	32.0	32.0
Desacuerdo	9	36.0	36.0	68.0
Indiferente	1	4.0	4.0	72.0
De acuerdo	4	16.0	16.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 16, creación propia

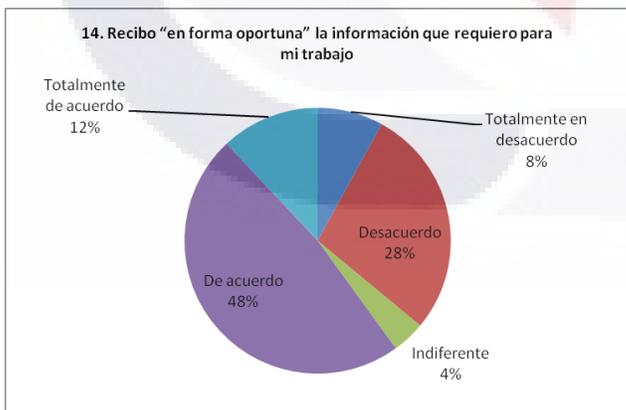


Gráfica 20, Fuente: Elaboración propia

**14. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	7	28.0	28.0	36.0
Indiferente	1	4.0	4.0	40.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 17, creación propia



Gráfica 21, Fuente: Elaboración propia

15. En mi área se trabaja en equipo exitosamente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	28.0
Indiferente	1	4.0	4.0	32.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

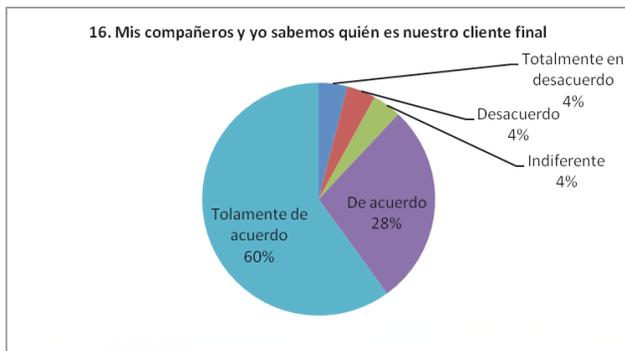
Tabla 18, creación propia



Gráfica 22, Fuente: Elaboración propia

16. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	8.0
Indiferente	1	4.0	4.0	12.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	40.0
Totalmente de acuerdo	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 19, creación propia

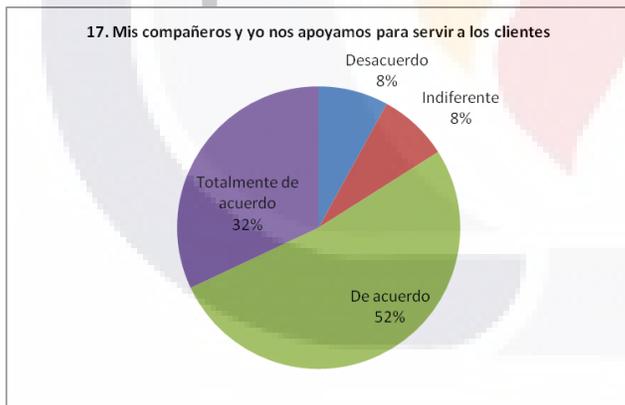


Gráfica 23, Fuente: Elaboración propia

**17. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	2	8.0	8.0	16.0
De acuerdo	13	52.0	52.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 20, creación propia



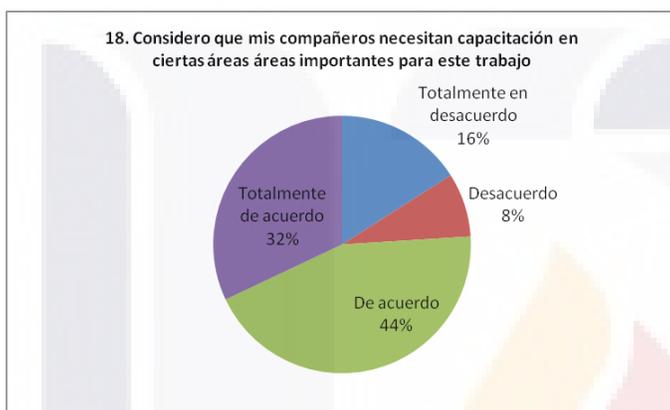
Gráfica 24, Fuente: Elaboración propia

**18. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	24.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 21, creación propia



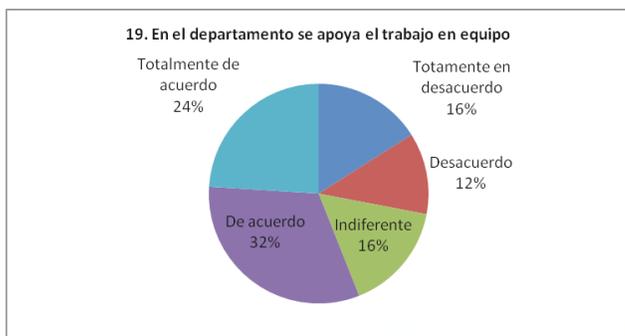
Gráfica 25, Fuente: Elaboración propia

### Estilos de autoridad

**19. En el departamento se apoya el trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	28.0
Indiferente	4	16.0	16.0	44.0
De acuerdo	8	32.0	32.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 22, creación propia



Gráfica 26, Fuente: Elaboración propia

**20. Mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	40.0
De acuerdo	13	52.0	52.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 23, creación propia



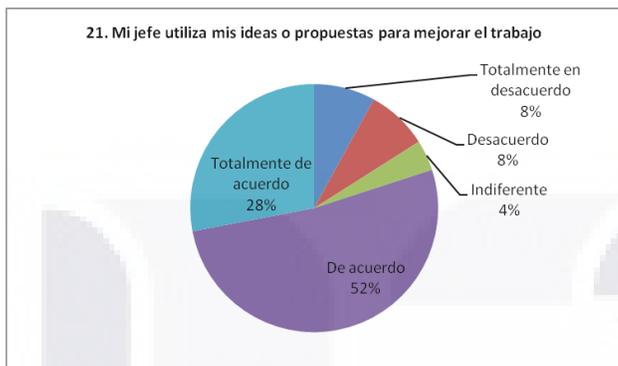
Gráfica 27, Fuente: Elaboración propia

**21. Mi jefe utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	16.0
Indiferente	1	4.0	4.0	20.0

De acuerdo	13	52.0	52.0	72.0
Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

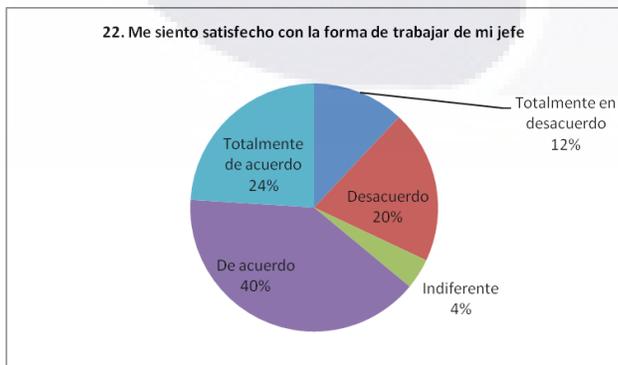
Tabla 24, creación propia



Gráfica 28, Fuente: Elaboración propia

22. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	32.0
Indiferente	1	4.0	4.0	36.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

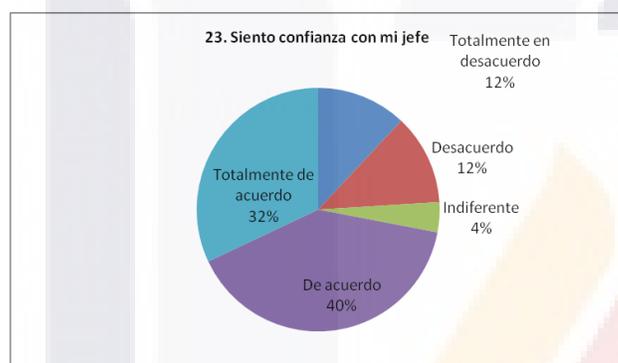
Tabla 25, creación propia



Gráfica 29, Fuente: Elaboración propia

23. Siento confianza con mi jefe				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	24.0
Indiferente	1	4.0	4.0	28.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 26, creación propia



Gráfica 30, Fuente: Elaboración propia

24. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	24.0
Indiferente	2	8.0	8.0	32.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 27, creación propia

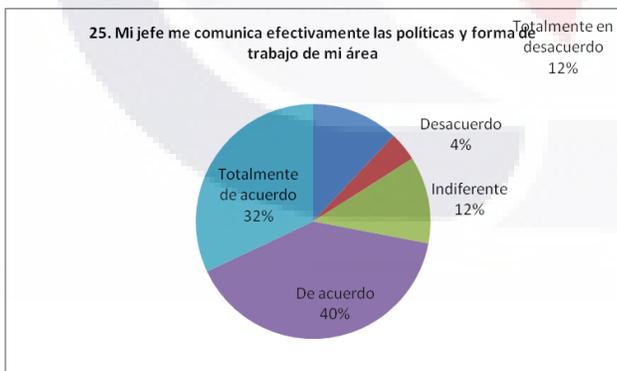


Gráfica 31, Fuente: Elaboración propia

**25. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	16.0
Indiferente	3	12.0	12.0	28.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	68.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 28, creación propia



Gráfica 32, Fuente: Elaboración propia

**26. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	20.0
Indiferente	5	20.0	20.0	40.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

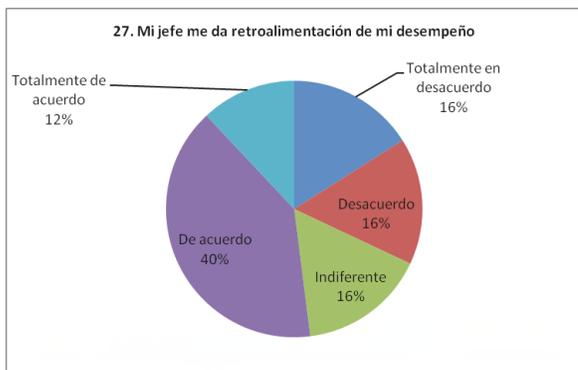
Tabla 29, creación propia



Gráfica 33, Fuente: Elaboración propia

27. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	32.0
Indiferente	4	16.0	16.0	48.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

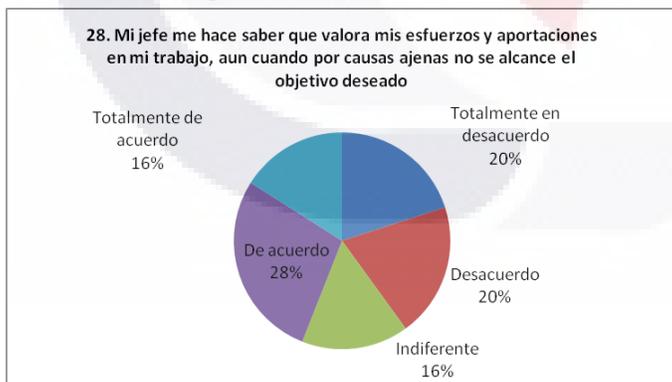
Tabla 30, creación propia



Gráfica 34, Fuente: Elaboración propia

28. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	40.0
Indiferente	4	16.0	16.0	56.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 31, creación propia

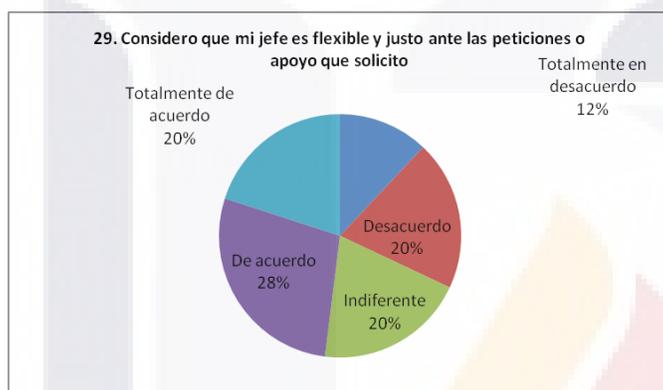


Gráfica 35, Fuente: Elaboración propia

**29. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	32.0
Indiferente	5	20.0	20.0	52.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 32, creación propia



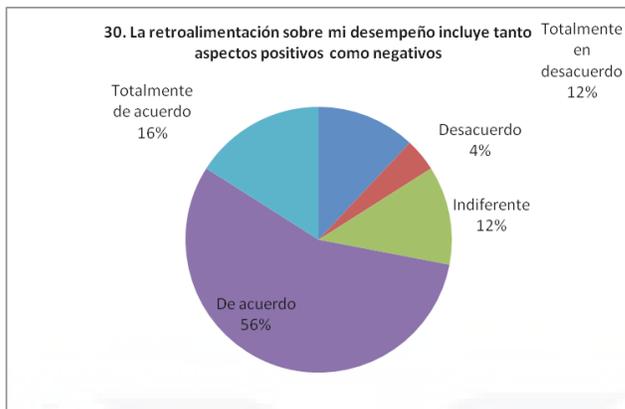
Gráfica 36, Fuente: Elaboración propia

Comunicacion

**30. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	16.0
Indiferente	3	12.0	12.0	28.0
De acuerdo	14	56.0	56.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 33, Fuente: Elaboración propia

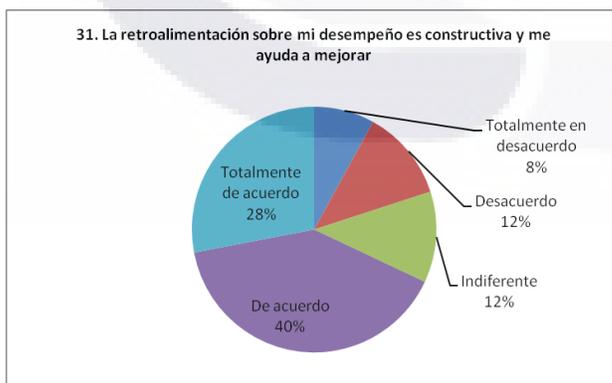


Gráfica 37, Fuente: Elaboración propia

**31. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	20.0
Indiferente	3	12.0	12.0	32.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	72.0
Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

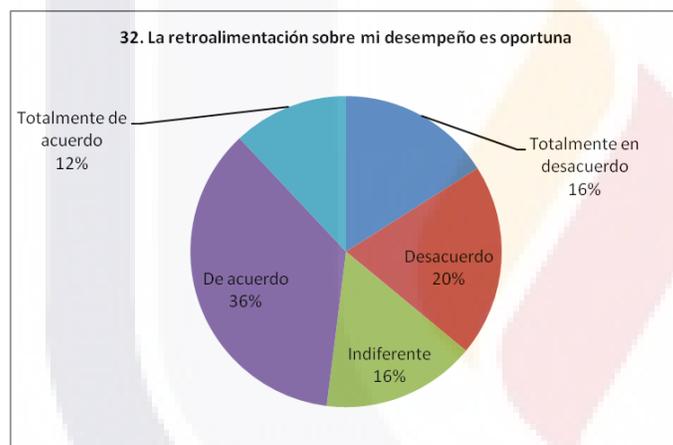
Tabla 34, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 38, Fuente: Elaboración propia

32. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
Indiferente	4	16.0	16.0	52.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 35, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 39, Fuente: Elaboración propia

33. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	6	24.0	24.0	32.0
Indiferente	3	12.0	12.0	44.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 36, Fuente: Elaboración propia

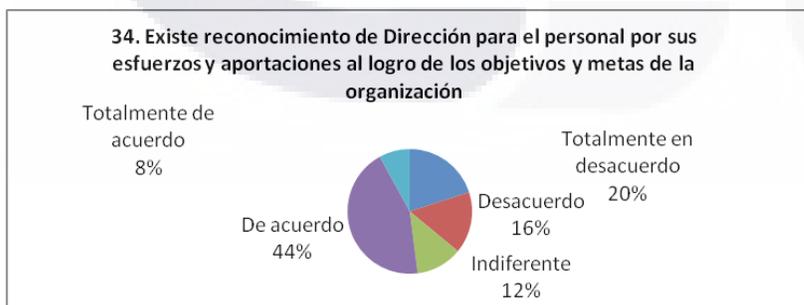


Gráfica 40, Fuente: Elaboración propia

**34. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	36.0
Indiferente	3	12.0	12.0	48.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

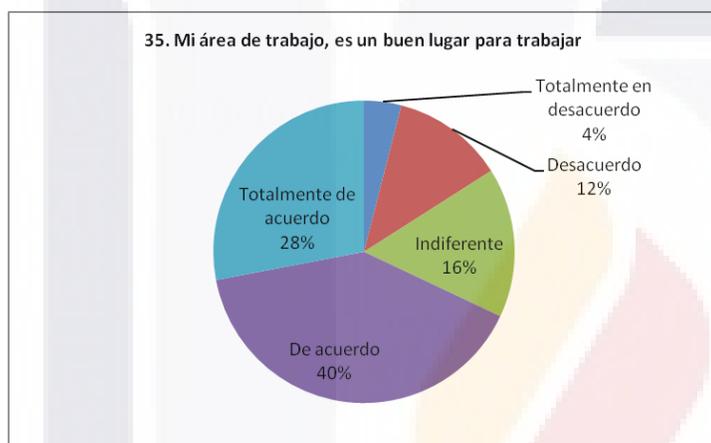
Tabla 37, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 41, Fuente: Elaboración propia

<b>35. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	16.0
Indiferente	4	16.0	16.0	32.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	72.0
Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 38, Fuente: Elaboración propia



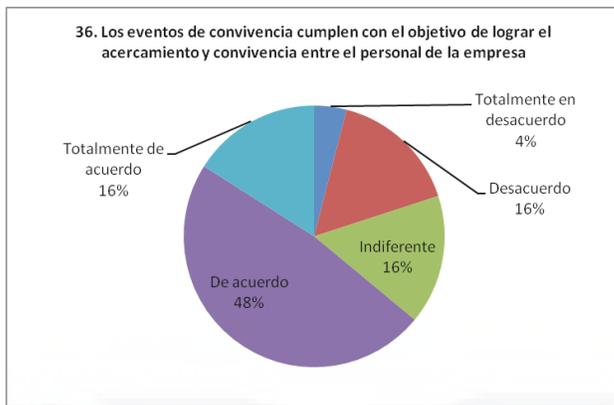
Gráfica 42, Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

Espiritu

<b>36. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	20.0
Indiferente	4	16.0	16.0	36.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 39, Fuente: Elaboración propia

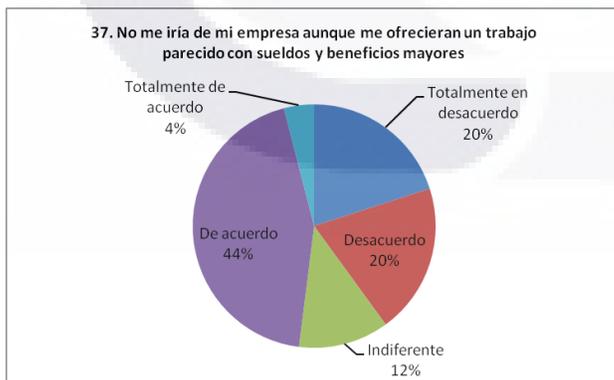


Gráfica 43, Fuente: Elaboración propia

**37. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	40.0
Indiferente	3	12.0	12.0	52.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	96.0
Totalmente de acuerdo	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

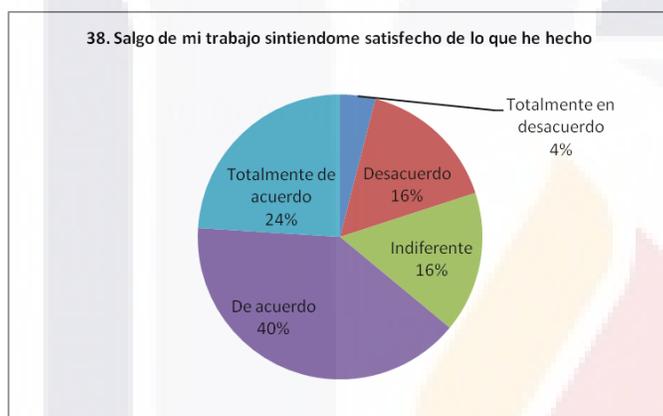
Tabla 40, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 44, Fuente: Elaboración propia

<b>38. Salgo de mi trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	20.0
Indiferente	4	16.0	16.0	36.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

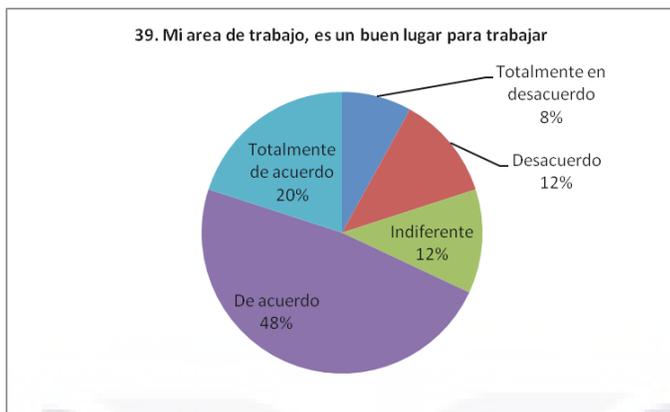
Tabla 41, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 45, Fuente: Elaboración propia

<b>39. Estoy motivado (a) para realizar mi trabajo.</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	20.0
Indiferente	3	12.0	12.0	32.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 42, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 46, Fuente: Elaboración propia

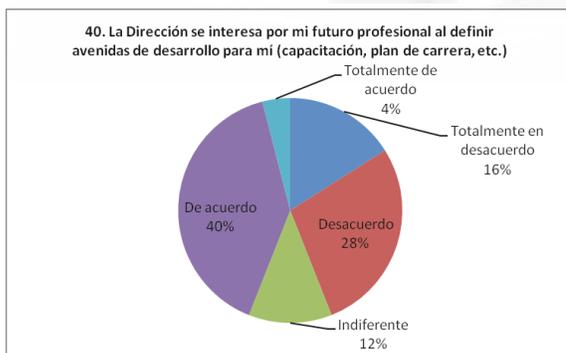
### Cultura Organizacional

#### Identidad

**40. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	7	28.0	28.0	44.0
Indiferente	3	12.0	12.0	56.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	96.0
Totalmente de acuerdo	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 43, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 47, Fuente: Elaboración propia

<b>41. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	28.0	28.0	28.0
Desacuerdo	8	32.0	32.0	60.0
Indiferente	3	12.0	12.0	72.0
De acuerdo	5	20.0	20.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

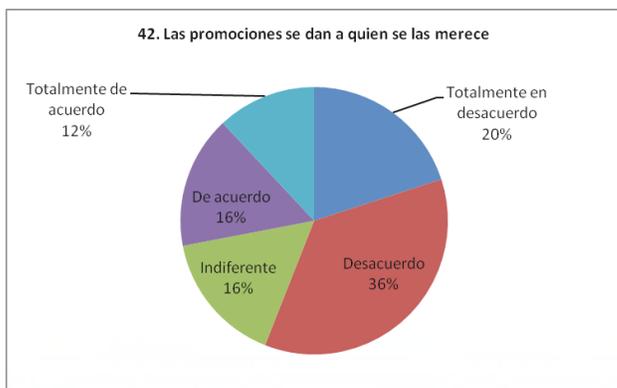
Tabla 44, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 48, Fuente: Elaboración propia

<b>42. Las promociones se dan a quien se las merece</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	9	36.0	36.0	56.0
Indiferente	4	16.0	16.0	72.0
De acuerdo	4	16.0	16.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 45, Fuente: Elaboración propia

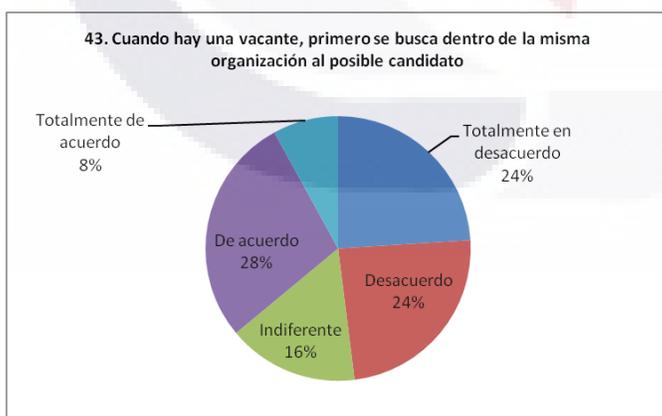


Gráfica 49, Fuente: Elaboración propia

**43. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	24.0	24.0	24.0
Desacuerdo	6	24.0	24.0	48.0
Indiferente	4	16.0	16.0	64.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

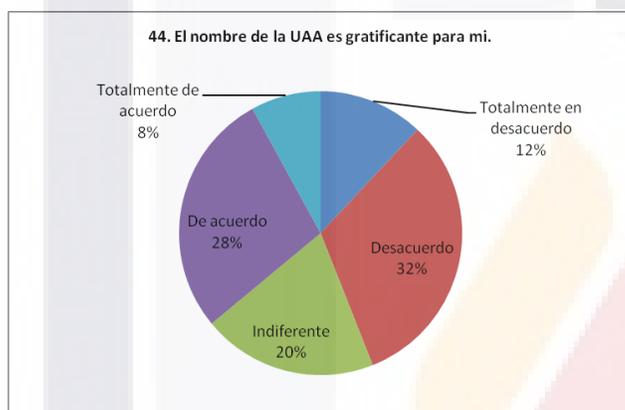
Tabla 46, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 50, Fuente: Elaboración propia

44. El nombre de la UAA es gratificante para mí.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	8	32.0	32.0	44.0
Indiferente	5	20.0	20.0	64.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

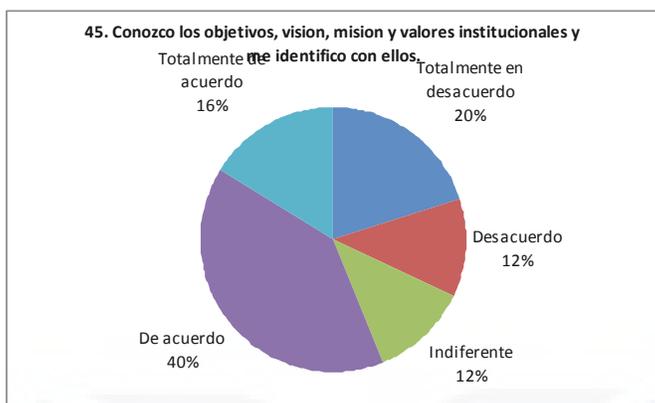
Tabla 47, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 51, Fuente: Elaboración propia

45. Conozco los objetivos, visión, misión y valores institucionales y me identifico con ellos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	32.0
Indiferente	3	12.0	12.0	44.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 48, Fuente: Elaboración propia

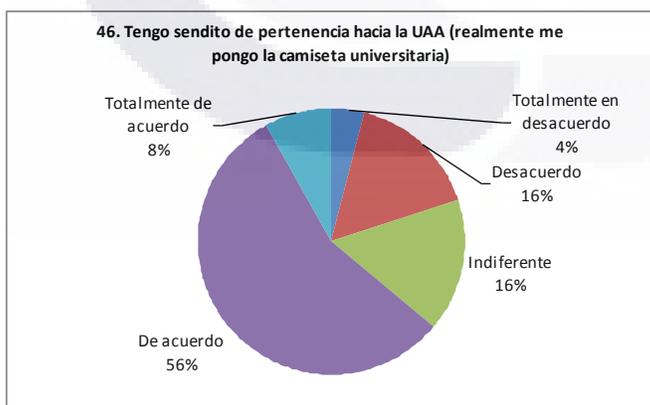


Gráfica 52, Fuente: Elaboración propia

**46. Tengo sentido de pertenencia hacia la UAA (realmente me pongo la camiseta universitaria)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	4	16.0	16.0	20.0
Indiferente	4	16.0	16.0	36.0
De acuerdo	14	56.0	56.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

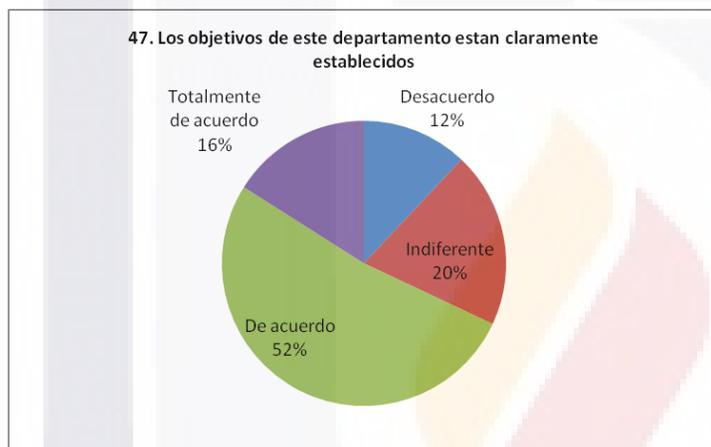
Tabla 49, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 53, Fuente: Elaboración propia

47. Los objetivos de este departamento están claramente establecidos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Indiferente	5	20.0	20.0	32.0
De acuerdo	13	52.0	52.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

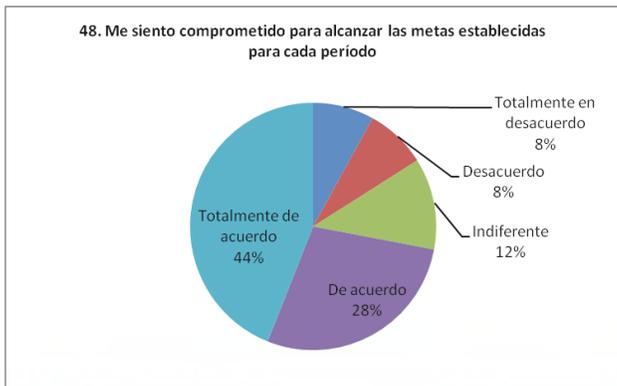
Tabla 50, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 54, Fuente: Elaboración propia

48. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	16.0
Indiferente	3	12.0	12.0	28.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	56.0
Totalmente de acuerdo	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 51, Fuente: Elaboración propia

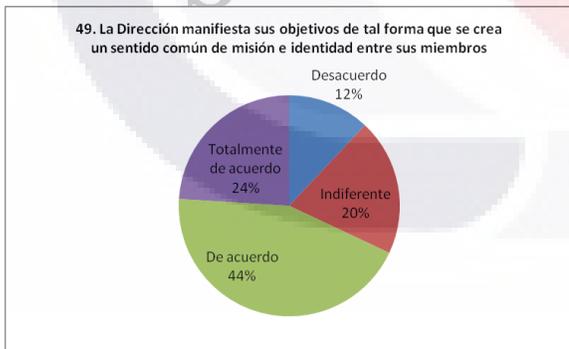


Gráfica 55, Fuente: Elaboración propia

**49. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Indiferente	5	20.0	20.0	32.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 52, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 56, Fuente: Elaboración propia

Liderazgo

**50. Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalué de acuerdo con mi contribución al equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	3	12.0	12.0	20.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	60.0
Totalmente de acuerdo	10	40.0	40.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

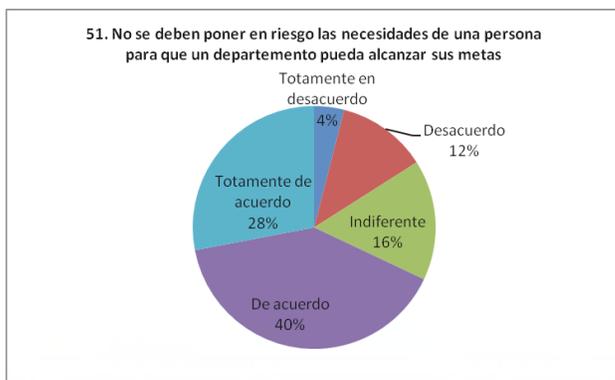
Tabla 53, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 57, Fuente: Elaboración propia

<b>51. No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	16.0
Indiferente	4	16.0	16.0	32.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	72.0
Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 54, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 58, Fuente: Elaboración propia

**52. Me gusta la emoción y la agitación que implica tomar riesgos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	7	28.0	28.0	28.0
Indiferente	4	16.0	16.0	44.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 55, Fuente: Elaboración propia

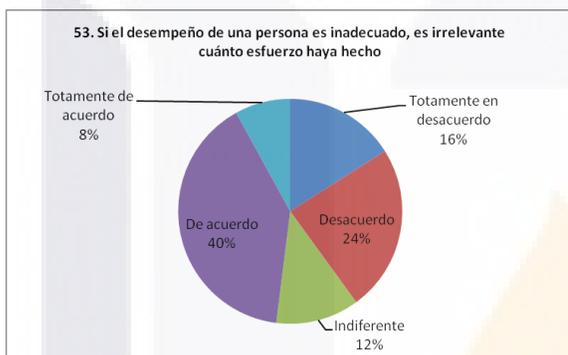


Gráfica 59, Fuente: Elaboración propia

**53. Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	6	24.0	24.0	40.0
Indiferente	3	12.0	12.0	52.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 56, Fuente: Elaboración propia

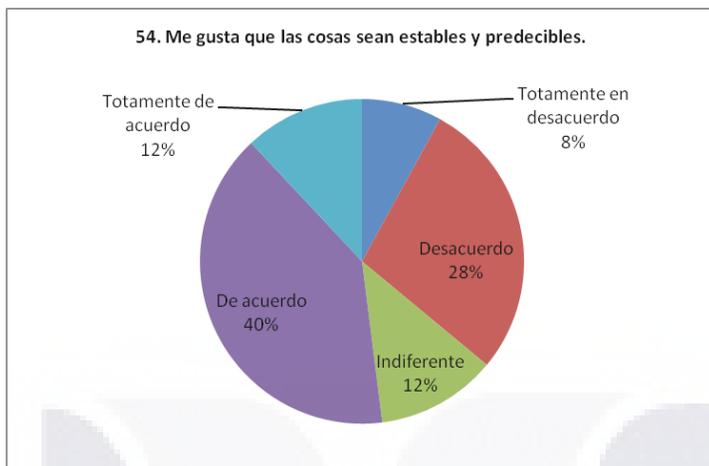


Gráfica 60, Fuente: Elaboración propia

**54. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Desacuerdo	7	28.0	28.0	36.0
Indiferente	3	12.0	12.0	48.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 57, Fuente: Elaboración propia

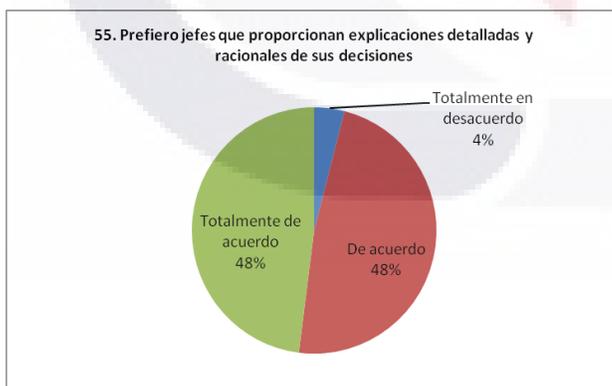


Gráfica 61, Fuente: Elaboración propia

**55. Prefiero jefes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	52.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

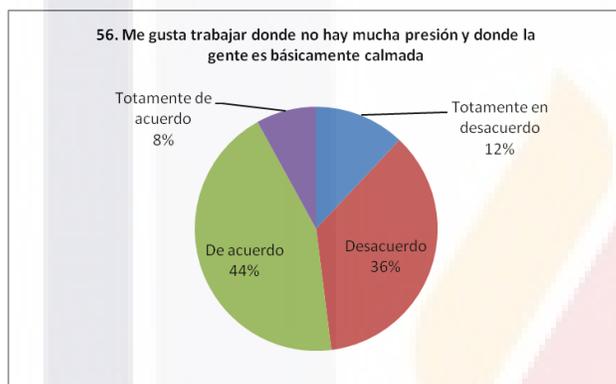
Tabla 58, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 62, Fuente: Elaboración propia

<b>56. Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Desacuerdo	9	36.0	36.0	48.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 59, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 63, Fuente: Elaboración propia

<b>57. Los jefes de esta organización protegen a su personal</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	24.0	24.0	24.0
Desacuerdo	8	32.0	32.0	56.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 60, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 64, Fuente: Elaboración propia

Valores

**58. Lo más importante en esta organización son las personas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	6	24.0	24.0	44.0
Indiferente	2	8.0	8.0	52.0
De acuerdo	6	24.0	24.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 61, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 65, Fuente: Elaboración propia

<b>59. En esta organización uno tiene el futuro asegurado</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	40.0	40.0	40.0
Desacuerdo	10	40.0	40.0	80.0
De acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 62, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 66, Fuente: Elaboración propia

<b>60. En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	5	20.0	20.0	24.0
Indiferente	1	4.0	4.0	28.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 63, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 67, Fuente: Elaboración propia

**61. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	24.0	24.0	24.0
Desacuerdo	8	32.0	32.0	56.0
De acuerdo	6	24.0	24.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

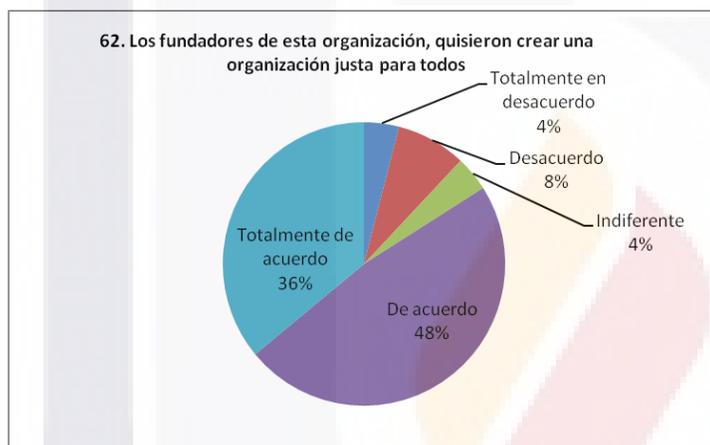
Tabla 64, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 68, Fuente: Elaboración propia

<b>62. Los fundadores de esta organización, quisieron crear una organización justa para todos</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	2	8.0	8.0	12.0
Indiferente	1	4.0	4.0	16.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	64.0
Totalmente de acuerdo	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

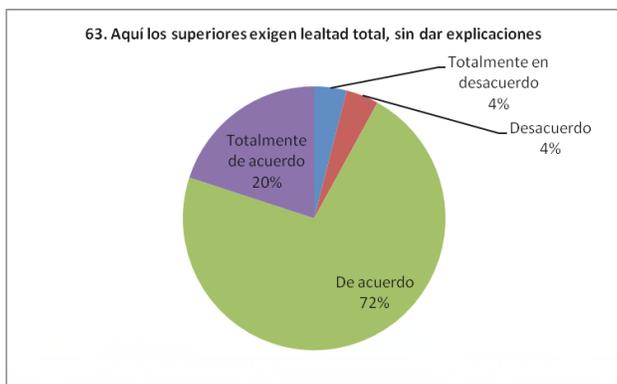
Tabla 65, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 69, Fuente: Elaboración propia

<b>63. Aquí los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	8.0
De acuerdo	18	72.0	72.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 66, Fuente: Elaboración propia

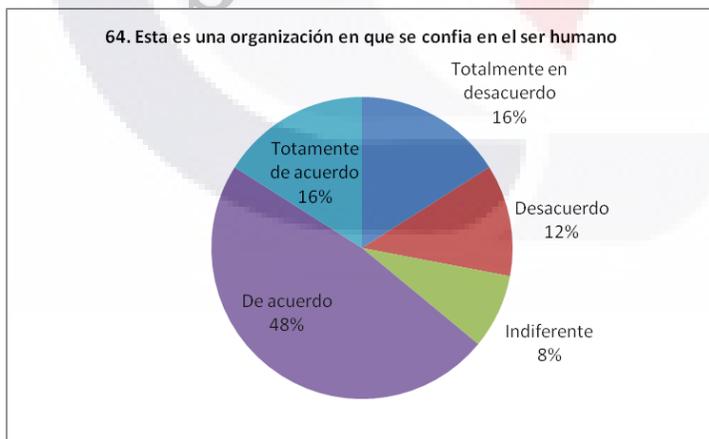


Gráfica 70, Fuente: Elaboración propia

**64. Esta es una organización en que se confía en el ser humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	16.0
Desacuerdo	3	12.0	12.0	28.0
Indiferente	2	8.0	8.0	36.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

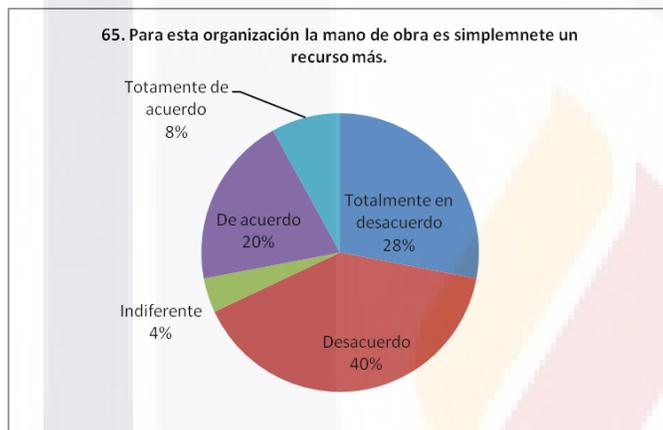
Tabla 67, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 71, Fuente: Elaboración propia

65. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	28.0	28.0	28.0
Desacuerdo	10	40.0	40.0	68.0
Indiferente	1	4.0	4.0	72.0
De acuerdo	5	20.0	20.0	92.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	8.0	100.0

Tabla 68, Fuente: Elaboración propia



Gráfica 72, Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Tabla de frecuencias por parámetros

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

**1. CONDICIONES DE TRABAJO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	8.0	8.0	8.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	52.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**2. APOYO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	5	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	17	68.0	68.0	88.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**3. ESTILOS DE AUTORIDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Indiferente	3	12.0	12.0	24.0
De acuerdo	7	28.0	28.0	52.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**4. COMUNICACION**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	9	36.0	36.0	44.0
De acuerdo	8	32.0	32.0	76.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**5. ESPIRITU**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	9	36.0	36.0	44.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	84.0
Totalmente de acuerdo	4	16.0	16.0	100.0

Total	25	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1. IDENTIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Desacuerdo	1	4.0	4.0	8.0
Indiferente	10	40.0	40.0	48.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	96.0
Totalmente de acuerdo	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

### 2. LIDERAZGO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	8	32.0	32.0	32.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	80.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

### 3. VALORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Indiferente	13	52.0	52.0	56.0
De acuerdo	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 69, Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Resultados de Cronbach's Alpha por parámetros

		Cronbach's Alpha	No. de ítems
DIMENSIONES	<b>Clima Organizacional</b>		
PARÁMETROS	1. Condiciones de trabajo	0.632	9
	2. Apoyo	0.667	9
	3. Estilo de autoridad	0.931	11
	4. Comunicación	0.778	6
	5. Espíritu	0.512	4
DIMENSIONES	<b>Cultura Organizacional</b>		
PARÁMETROS	1. Identidad	0.754	10
	2. Liderazgo	0.672	8
	3. Valores	0.682	8

Tabla 70, Fuente: Elaboración propia

