

**Subsecretaría de Educación Superior
Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Instituto Tecnológico de la Zona Maya**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ESCUELA SECUNDARIA “VALENTÍN GÓMEZ FARIÁS” Y
SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**Informe Técnico de Residencia Profesional que
presenta el C.**

Elsy Yolobrigida Mejía España
N° de Control **09870167**

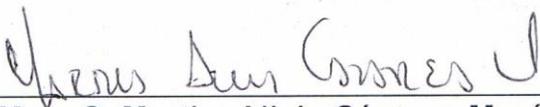
Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial
Asesora Interna: M en C. Martha Alicia Cázares Morán

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional de la estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, **Elsy Yolobrigida Mejía España**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno **M en C. Martha Alicia Cázares Morán**, el asesor externo el **Prof. Fredy Humberto Pérez Vargas**, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SECUNDARIA “VALENTÍN GÓMEZ FARÍAS” Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO** que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fé de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

A T E N T A M E N T E

Asesor Interno


M en C. Martha Alicia Cázares Morán

Asesor Externo


Prof. Fredy Humberto Pérez Vargas

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2014.

Índice

Contenido

Hoja de Firmas.....	1
Índice de Cuadros y Figuras.....	4
Índice de Cuadros.....	4
Índice de figuras	5
I. Introducción.	6
II. Justificación	7
III. Objetivos.	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos.....	8
IV. Caracterización del lugar donde participó.	9
4.1 Antecedentes de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías”.....	9
4.2 Ubicación.	9
4.3 Aspectos administrativos.	10
Visión	10
Misión	10
V. Problemas a resolver, priorizándolos.	12
VI. Alcances y limitaciones.	13
6.1 Alcances.	13
6.2 Limitaciones.....	14
VII. Fundamento teórico	15
7.1 El desarrollo organizacional.	15
7.1.1. Concepto.....	15
7.1.2. La organización como sistema.....	16
7.1.3. Transacción individuo-empresa.....	17
7.2 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.	20
7.2.2 Conceptos de satisfacción laboral.....	23
7.2.3 Relación entre clima organizacional y desempeño.	25
7.2.4 Dimensiones de la satisfacción laboral.	27
7.2.5 Variables determinantes de la satisfacción laboral.....	30
7.3 Evaluación del clima organizacional.....	45
7.3.1 Antecedentes.	45
7.3.2 Por qué evaluar.....	46

7.3.3	Cómo evaluar.....	47
7.3.3.1	Requisitos de los indicadores.....	48
7.4	La medición de la satisfacción del cliente.	49
7.4.1	Conceptos de la calidad en el servicio.	51
7.4.2	Necesidades y expectativas del cliente.....	52
7.4.3	Por qué medir la satisfacción del cliente.	53
7.4.4	Cómo medir la satisfacción del cliente.	54
VIII.	Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	56
8.1	Tipo de estudio.....	56
8.2	Universo de estudio.....	56
8.3	Variables consideradas en el estudio.....	57
8.4	Instrumentos aplicados en el diagnóstico.....	60
IX.	Resultados.	64
9.1	De la evaluación del clima organizacional (cuadro 16).....	64
9.2	De la evaluación de la satisfacción del cliente (estudiantes) (Cuadro 17). ...	67
9.3	De la evaluación de la satisfacción del cliente (padres de familia) (cuadro 18).	70
X.	Conclusiones y Recomendaciones	75
10.1	Conclusiones.	75
10.1.1	De la evaluación del clima organizacional.....	75
10.1.2	De la satisfacción del cliente (estudiantes).	76
10.1.3	De la satisfacción del cliente (padres de familia).....	77
10.2	Recomendaciones.	79
XI.	Competencias desarrolladas y/o aplicadas.	82
XII.	Fuentes de información consultadas.	84
XIII.	Anexos.	86

Índice de Cuadros y Figuras

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Modelos de funcionamiento de las organizaciones	16
Cuadro 2. Definiciones de satisfacción laboral por Chiang, Martín & Núñez (2010)	24
Cuadro 3. Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010).....	27
Cuadro 4. Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010).....	29
Cuadro 5. Elaboración propia, información sacada de Chiang, Martín & Núñez (2010).....	32
Cuadro 6. Satisfacción Laboral y sus características, elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010)	36
Cuadro 7. Relación que existe entre clima organizacional y desempeño, Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010).....	39
Cuadro 8. Relación entre clima organizacional y Rendimiento, elaborada por Chiang, Martín & Núñez (2010).....	40
Cuadro 9. Tabla elaborada por Chiang, Martín & Núñez (2010)	40
Cuadro 10. Aspectos a medir en las organizaciones, elaborada por Vidal (2004)	47
Cuadro 11. Escala de valoración de personal de la Institución	60
Cuadro 12. Escala de valoración de estudiantes y padres de familia.	60
Cuadro 13. Escala de calificación de personal de la Institución	62
Cuadro 14. Escala de calificación de estudiantes	63
Cuadro 15. Escala de calificación de padres de familia	63
Cuadro 16. Escala de calificación del personal de la Institución con resultados ...	64
Cuadro 17. Escala de calificación de estudiantes de la Institución con resultados	67
Cuadro 18. Escala de calificación de padres de familia de la Institución con resultados.....	70

Índice de figuras

Figura 1. Croquis de ubicación de la escuela Valentín Gómez Farías	9
Figura 2. Gráfica del número de estudiantes por grupo.	11
Figura 3. Organigrama de la Esc. Sec. Valentín Gómez Farías	11
Figura 4. Iceberg organizacional (Archilles de Faria Mello, 2004).....	17
Figura 5. Transacción Individuo-Empresa (Archilles de Faria Mello, 2004)	18
Figura 6. Sistemas abiertos concéntricos (Archilles de Faria Mello, 2004)	19
Figura 7. Mapa Organizacional de lo que se debe estudiar en la organización y en su entorno Fuente Vidal (2004).....	46
Figura 8. Ciclo del Buen Servicio. Fuente Schlesinger y Heskitt (1991).....	50

I. Introducción.

La escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” forma parte de la Secretaría de Educación Pública; y tiene como propósito formar jóvenes productivos aptos para responder a las necesidades y desafíos que exige la sociedad, inculcándoles hábitos, actitudes y valores. El compromiso de la escuela es ofrecer un servicio de excelencia, garantizando calidad en la enseñanza.

Para alcanzar esa excelencia es necesario ocuparse de algunos aspectos; es aquí donde parte este trabajo de investigación; primero que nada se realizó una minuciosa observación e inmediatamente se identificó la problemática, se halló que existe exceso de confianza entre los trabajadores, comportamientos opuestos en lo que se dice y se hace, cuando se da una indicación de trabajo no se realiza como debe, etc., en fin, son tantos los inconvenientes, que da paso a un pésimo ambiente de trabajo;

De los aspectos identificados se tomaron en cuenta los más destacados para la realización y aplicación de las encuestas, se procedió a analizar los resultados para conocer cómo está el ambiente organizacional de la escuela y la calidad de servicio que ofrece, y para mejorar dichos aspectos se propondrán las mejores recomendaciones.

La finalidad del presente trabajo fue evaluar el clima organizacional de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” y su impacto en la calidad del servicio.

II. Justificación

El trabajo principal de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” es proporcionar a los estudiantes educación de calidad, para que sean competentes y puedan interactuar en la sociedad, obviamente apoyados por los maestros, propiciando un ámbito de trabajo y una interacción Maestro-estudiante-padre de familia.

La finalidad de este análisis realizado de la evaluación del clima organizacional permitirá conocer la situación en la que se encuentra la institución y el impacto que este tiene con la calidad de servicio que ofrece y de esta manera proponer y establecer acciones de mejora para dar una excelente atención a los estudiantes y padres de familia.

Cada una de las variables que se tomaron en cuenta a la hora de elaborar y aplicar las encuestas ayudará a determinar cuáles son los factores que afectan y favorecen al ambiente laboral y a la calidad de servicio que ofrece el plantel.

III. Objetivos.

3.1 Objetivo general.

Evaluar el clima organizacional de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” y su impacto en la calidad del servicio.

3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el clima organizacional de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías”.
- Estimar el nivel de satisfacción en el servicio que se ofrece a los estudiantes y padres de familia del plantel educativo.

IV. Caracterización del lugar donde participó.

4.1 Antecedentes de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías”.

De acuerdo con diversos documentos consultados en los archivos escolares el 28 de septiembre de 1972 nació la Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías como turno nocturno, sólo para trabajadores, en un horario de 16:30 a 21:40 horas, hasta que en el año 2000 se convirtió en turno vespertino para estudiantes regulares saliendo de la primaria (adolescentes de entre 11 y 16 años) en el horario de 13:30 a 19:40 horas.

4.2 Ubicación.

La escuela Secundaria General Vespertina “Valentín Gómez Farías”, se localiza en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, en la avenida Belice, esquina con Isla Cancún, colonia David Gustavo Gutiérrez Ruiz. (Figura 1

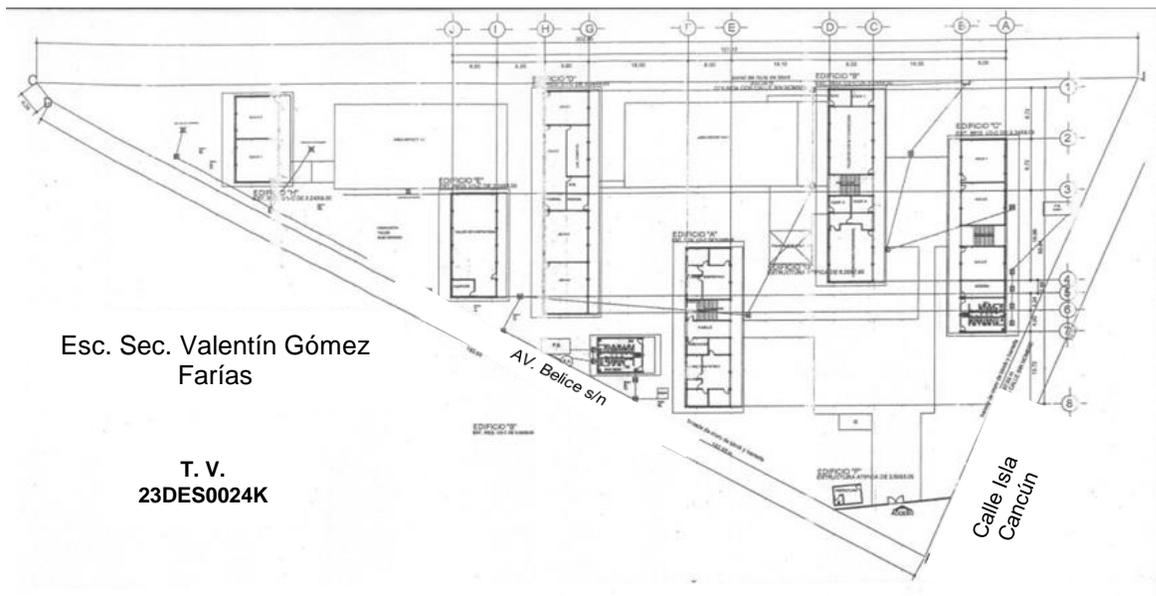


Figura 1. Croquis de ubicación de la escuela Valentín Gómez Farías

4.3 Aspectos administrativos.

Visión

Ser una escuela comprometida a formar alumnos con capacidad productiva, inculcándoles hábitos, actitudes y valores; actualizándose constantemente, a los maestros, contando con las instalaciones adecuadas, empleando la tecnología para obtener buen rendimiento escolar, y a su vez lograr la formación de futuros ciudadanos capaces de responder a las necesidades y retos que exige la sociedad. (PETE 2005, V.G.F.)

Misión

Somos una institución que tiene trazadas metas y objetivos sólidos y funcionales, proporcionando a los estudiantes una educación de calidad, capaces de interactuar en su medio ambiente, apoyados por maestros capacitados y comprometidos con la educación y el desarrollo integral de los alumnos, evitando el rezago educativo, propiciando un ámbito de trabajo y una interacción Maestro-estudiante-Padre de Familia. (PETE 2005, V.G.F.)

Población estudiantil

La institución actualmente cuenta con una población estudiantil compuesta de 12 grupos, 6 primeros del A al F con 173 colegiales, 3 segundos del A al C con 93 estudiantes y 3 terceros del A al C con 76 escolares (Figura 2).

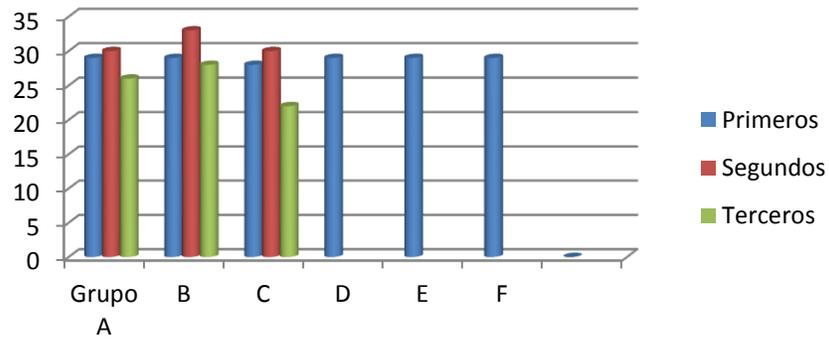


Figura 2. Gráfica del número de estudiantes por grupo.

Organigrama de la Institución

Cuenta con una plantilla de 50 personas, un Subdirector, un Coordinador Académico, 31 profesores, 1 encargado de laboratorio, 5 prefectos, 1 trabajador social, 5 administrativos, 3 intendentes y 2 veladores. (Figura 3)

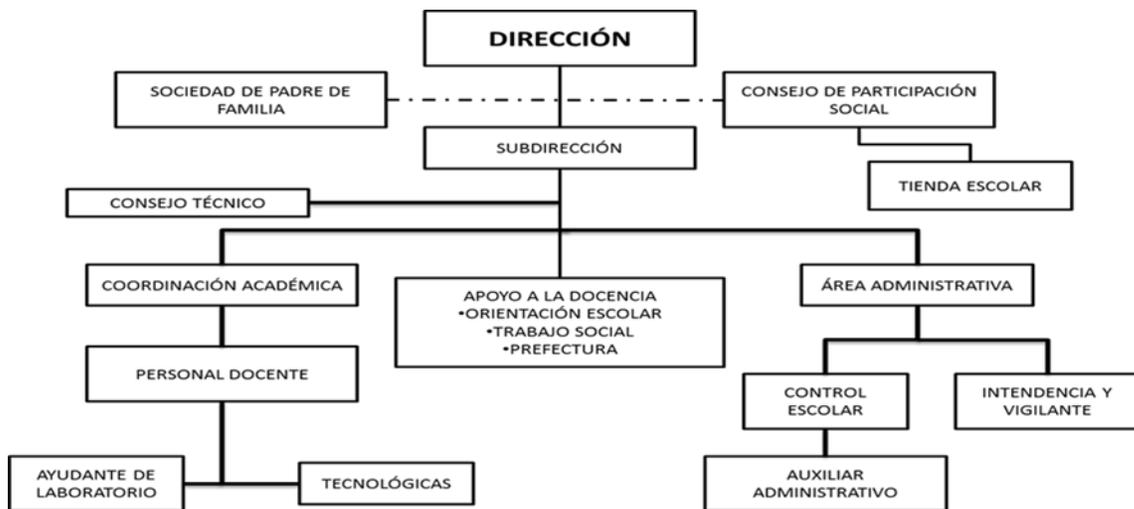


Figura 3. Organigrama de la Esc. Sec. Valentín Gómez Farías

V. Problemas a resolver, priorizándolos.

En la institución referida existe una problemática en el exceso de confianza entre el personal, lo que está ocasionando un ambiente laboral inadecuado, lo cual repercute en la atención directa a los profesores, padres de familia, alumnos y compañeros de trabajo.

El personal está presentando comportamientos opuestos en lo que se piensa, se dice y se hace en cuestiones laborales, esto es notable cuando se da una indicación para realizar un trabajo y al final el resultado no es el mejor. Son tantas las contradicciones que no se tiene ningún sentido, ya que lo único que se genera es malestar, desconfianza y un pésimo ambiente laboral.

El problema que se presenta en la comunicación son la imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes dadas. La constante confusión generada se manifiesta en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes.

VI. Alcances y limitaciones.

6.1 Alcances.

Con el presente proyecto se pretendió evaluar el clima organizacional de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” y su impacto en la calidad del servicio, el cual se realizó en el área de control escolar del plantel educativo.

Formo parte de la Institución desde hace casi 10 años, por lo cual se me permitió realizar el trabajo en la mejor disposición, favoreciendo así la obtención de información relevante para esta investigación. Para ello fue necesario aplicar la encuesta de clima organizacional a todo el personal de la institución, y la de satisfacción del cliente, a la mitad más uno del total de alumnos, al igual que al de los padres de familia correspondientes al cierre del ciclo escolar 2013-2014. Los ítems de las encuestas que se aplicaron fueron diseñados de acuerdo a los intereses de los objetivos específicos planteados.

Se logró cumplir con el objetivo del trabajo de Residencia Profesional, ya que fue posible analizar el clima organizacional de la escuela secundaria Valentín Gómez Farías y la estimación del nivel de satisfacción de servicio que se ofrece a los estudiantes y padres de familia del plantel educativo, para que finalmente se conocieran aspectos que pudieran mejorar el ambiente laboral y por ende la calidad en la atención y servicio general que se ofrece la escuela.

Para alcanzar lo obtenido, fue necesario el apoyo indispensable de mi asesora, del director del plantel y personas que conocieron este proyecto.

6.2 Limitaciones.

Durante el desarrollo de la presente investigación se encontraron algunas limitaciones, entre ellas una de las primeras fue que el trabajo se tuvo que posponer en una ocasión debido al paro magisterial sucedido a principios del ciclo escolar 2013-2014 (septiembre-diciembre).

La segunda situación fue esperar el cambio de director del plantel a principios de la segunda mitad de ciclo escolar (enero-julio 2014), debido a la jubilación masiva que presentaron la mayoría de escuelas de nivel básico como consecuencia a la incertidumbre de lo que vendría con todos los cambios de la nueva reforma educativa.

Otros aspectos que limitaron el trabajo, fue el de campo, ya que en el censo aplicado a los trabajadores algunos de ellos se negaron a contestarlo; y otra fue la encuesta usada para los padres de familia, porque para ello fue necesario entregárselo a los estudiantes para que por su conducto se les hiciera llegar y posteriormente pasarlos a recoger, algo que no fue tarea fácil debido a que había que estar pasando a las aulas a recordarle a los muchachos que lo entregaran, fue muy pausada la entrega, pero al final se efectuó el objetivo.

VII. Fundamento teórico

7.1 El desarrollo organizacional.

7.1.1. Concepto.

Bennis (1969) citado por Archilles de Faria Mello (2004) define el Desarrollo Organizacional (DO) como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Burke y Hornstein, 1972, citado por Archilles de Faria Mello (2004), conceptualizan al D.O. como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente la toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y
- De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

De acuerdo a las definiciones anteriores (Archilles de Faria Mello, 2004) da su propio concepto del D.O, “es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”, subraya que esta definición no contiene conceptos operacionales sobre cómo realizar el Desarrollo Organizacional”, tampoco incluye opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales.

7.1.2. La organización como sistema.

Fagen citado por Archilles de Faria Mello (2004) dice que según French y Bell, 1973, pág. 74, definen Sistema como “un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos”. Johnson, Kast y Rosenzweig (1973) igualmente citados por Archilles de Faria Mello (2004) consideran sistema como “un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario”. Ahora bien, la definición de Sistema según Archilles de Faria Mello (2004) es: “Un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan”.

Menciona también que todo sistema orgánico se forma de órganos que deben actuar en armonía para el ejercicio de una función o finalidad. A continuación se presenta un cuadro donde se muestran varios tipos de sistemas que pueden ser usados como modelos para entender el funcionamiento de las organizaciones (Cuadro 1):

Tipos de sistemas	Aspectos importantes como Modelos de Organización
MECÁNICO	Atrición, desgaste en los puntos de contacto entre las piezas o de enlace entre las piezas o de enlace entre las partes. Necesidades de lubricación y reajuste de recuperación o sustitución de piezas.
FÍSICO	Entropía: pérdidas, disipación de energía.
TERMODINÁMICO	Entropía: pérdidas, disipación de energía.
DIALÉCTICO	Modificaciones por proceso dialéctico: tesis X antítesis: síntesis (actual X ideal=posible)
CIBERNÉTICO	“Lazos” de retroinformación o retroalimentación Proceso y mecanismo de retroinformación Mecanismo de control de acciones Corrección de desviaciones
ABIERTO	Abertura para el medio externo Influencia que recibe del medio Transacciones o intercambios con el medio.
ORGÁNICO	Interdependencia funcional entre los órganos Principio de la homeóstasis, necesidad de restablecer un nivel de equilibrio Tendencia al envejecimiento o muerte Autodirección y Mecanismos reguladores (glándulas, etc.) Creación de reservas (gordura) Nivel mínimo y máximo de tensión y de estimulación Necesidades de supervivencia y Concepto de salud orgánica
SOCIO-TÉCNICO	Componentes tecnológicos y componentes humanos o sociales
COMPLEJO	Interdependencia e interacción Casualidad múltiple Contingencia y cierto grado de indeterminación

Cuadro 1. Modelos de funcionamiento de las organizaciones

7.1.3. Transacción individuo-empresa.

Las organizaciones se dividen en dos grandes subsistemas:

- El técnico-administrativo: son los factores de metas u objetos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia coordinación, control) cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices;
- El Psico-social o de Comportamiento Humano: que contiene dimensiones como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

En el Iceberg organizacional, el subsistema Técnico-Administrativo ocupa la parte visible y el subsistema Humano-Social que es la mayor, la invisible, como se muestra en la siguiente (**Figura 4**).



Figura 4. Iceberg organizacional (Archilles de Faria Mello, 2004)

Los aspectos invisibles han favorecido para que los factores humanos, de comportamientos psicológicos y sociológicos hayan sido despreciados. El

administrador tradicional sin preparación básica, formado solamente de práctica, y que hace prosperar a la empresa día a día en las actividades industriales y comerciales, se dice que este administrador tiende a considerar los aspectos psicológicos y de comportamientos secundarios o irrelevantes, pero, es el individuo con sus variables de comportamiento el que realiza las tareas organizacionales, el que opera los equipos y el ejecutor de los objetivos tecnológicos.

Archilles de Faria Mello (2004), dice que es de la transacción individuo por empresa, y de la transacción sistema humano por sistema técnico, que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran según parámetros de producción y productividad. Ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivo, satisfacción del público o del consumidor, etc. son función de factores de comportamiento y de la transacción de los empleadores con la empresa en que laboran.

En la siguiente imagen se detalla el esquema simplificado de Transacción Individuo por empresa. **(Figura 5)**

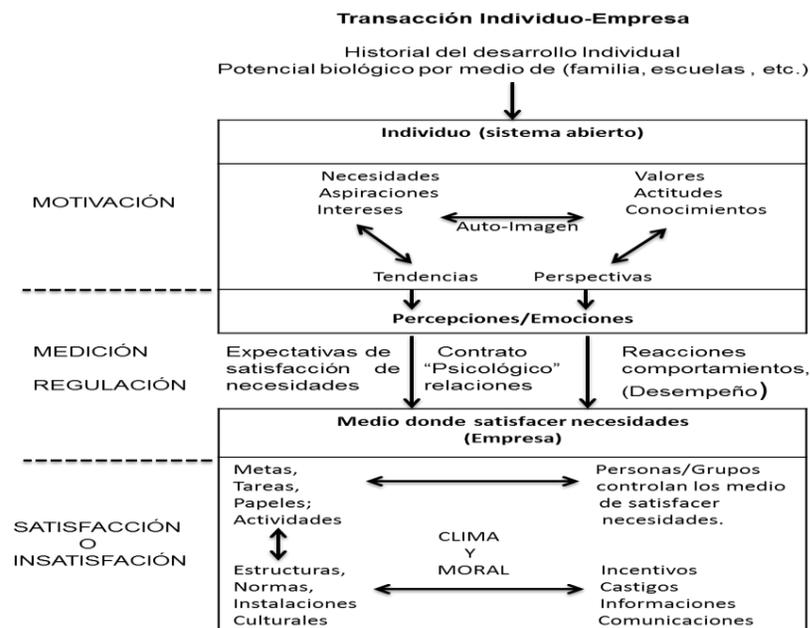


Figura 5. Transacción Individuo-Empresa (Archilles de Faria Mello, 2004)

Este mismo autor nos dice que el desempeño de cada persona es el resultado de su comportamiento en su cargo, atribuciones, tareas, actividades, etc., y que depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades, y que de ésta dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

El proceso de mediación involucra percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades, que acaban por formalizarse, como si constituyese un contrato normal o psicológico de trabajo entre cada individuo y la empresa.

Dentro de la organización se consideran a los individuos y grupos, y ésta dentro de la comunidad en la cual está insertada, como un conjunto de sistemas concéntricos abiertos, como se ve en la siguiente (Figura 6)

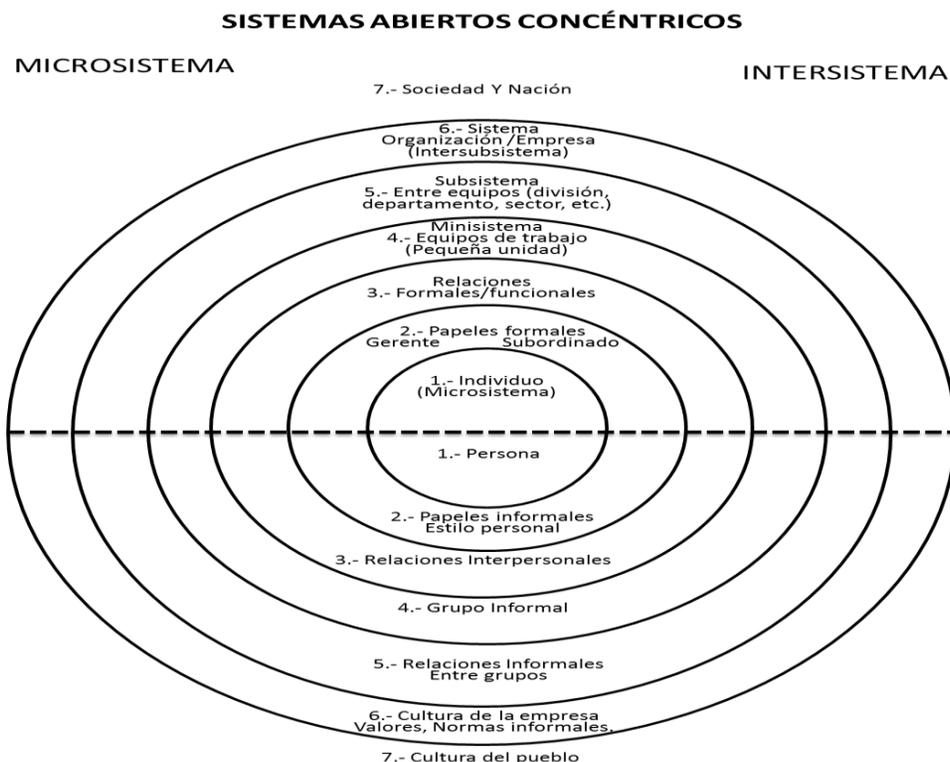


Figura 6. Sistemas abiertos concéntricos (Archilles de Faria Mello, 2004)

7.2 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El clima organizacional de cualquier institución es propio de ella no solo por sus características, sino por las ideas que cada persona tiene del medio ambiente donde trabaja, percepciones que influyen por aspectos culturales que cada trabajador tiene. Es por esto que no es posible encontrar instituciones que tengan un mismo clima organizacional, ya que presentan características diferentes en cada individuo. La convivencia crea en cada persona una apreciación, ya sea de rechazo, tolerancia, aceptación, basados en sus actitudes y comportamientos. Las diferencias culturales, la religión, nacionalidad, etc., influyen no solo en la percepción que los individuos tienen del mundo, también en su comportamiento en la vida diaria, lo que para una persona puede ser importante para otro puede no serlo.

Es importante reconocer que el clima organizacional juega un papel primordial en las organizaciones, puesto que éste incurre de manera positiva o negativa en el entorno. Bermúdez Aponte & Rincón (2013) mencionan la importancia de crear ambientes de trabajo agradable es algo vital, ya que proporciona armonía en la rutina diaria, la cual es necesaria en la creación de climas organizacionales sanos y favorables.

Cuervo (1993) citado por Bermúdez Aponte & Rincón (2013) señala que el activo principal de las organizaciones son las personas, y que durante años existió la creencia de que la barrera para el desarrollo de las organizaciones era monetario, pero la incapacidad de mantener un buen clima organizacional y estabilidad laboral son los principales obstáculos para el desarrollo sostenible y crecimiento organizacional.

7.2.1 Conceptos de clima organizacional.

Ahora bien, en el transcurso de esta investigación se observa que el término **clima** tiene varios sentidos en su definición y denominación de la variable, ya sea “clima laboral”, “ambiente laboral”, “clima organizacional”, “clima educativa”, etc. Su significado, interpretación y análisis depende totalmente del objetivo de estudio de cada autor.

Es algo complejo precisar una definición absoluta del clima; entre los diferentes autores coinciden en que el clima es la apreciación unificada y compartida de las situaciones internas de los miembros de la organización, como se verá a continuación:

Mujica de González & Pérez de Maldonado (2007) mencionan que el clima de trabajo constituye uno de los factores que determinan, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. Hoy y Claver (1986) citados por Martín Bris (2000) presentan una idea del clima: es una cualidad relativa persistente del ambiente escolar, que es afectada por varios elementos de la estructura y el funcionamiento de la organización (tipo de liderazgo que se ejerza en esa organización), que se basa en pensamientos colectivos y que influye en la conducta de los miembros de la organización.

Ahora bien, es importante identificar el término organización, mismo al que Chiavenato (1999) señala como “la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización, Es decir, una organización es un proceso

estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. (Monterrey, 2012)

Para Torres Cuevas (2008) El término organización es visto como un conjunto ordenado o sistema de dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar un fin determinado, como es el caso de una empresa, una institución pública; mientras que Stoner (1996, p.12) citado por Torres Cuevas (2008) menciona que es “El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización”.

Ramírez Rojas & Benítez Guadarrama (2012) Mencionan que según (Chruden, 1992) los puestos deben ser estructurados hasta donde sea posible, donde los empleados obtengan la gratificación del mayor número de sus necesidades, esto les dará una sensación de identificación con su empleo y con la organización. Los incentivos y la gratificación de las necesidades dependen del individuo mismo, de la naturaleza de las tareas que desempeña, del dinero recibido, de la estructura organizacional y de las relaciones con compañeros, supervisores y todas las otras personas con quienes convive al trabajar.

Una persona puede tener una gran cantidad de actitudes, pero en el ámbito organizacional la atención se centra en las actitudes relacionadas con el trabajo; es decir, las actitudes que se enfocan en evaluaciones positivas y negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo. (Ramírez Rojas & Benítez Guadarrama, 2012).

7.2.2 Conceptos de satisfacción laboral.

El tema de satisfacción laboral es muy importante en las organizaciones, por ello los investigadores se han tomado tiempo para escribir libros y artículos sobre el contexto. Es indiscutible que uno de los motivos por los que la satisfacción laboral es importante es porque para la mayoría de los empleados, constituye un fin en sí misma (o medio hacia el objetivo de la satisfacción personal). (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez, 2010).

Boada y Tous, 1993, citados por Chiang, Martín, & Núñez (2010) afirman que la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización.

Schneider, 1985, comenta que entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar las siguientes:

- La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización. por Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez (2010).

Actualmente existen muchas organizaciones de servicio, y en ellas la actitud del empleado hacia los usuarios adquiere una gran importancia, ya que estas influyen de manera importante en la calidad de servicio proporcionado.

Hasta el momento no hay una definición exacta para el concepto de satisfacción laboral, cada autor crea la suya en cada investigación, utilizando términos como actitud del empleado, moral laboral, satisfacción en el trabajo, etc.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre conceptos de satisfacción laboral **(Cuadro 2)**:

DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1969	Crites	El estado efectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas efectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación efectiva positiva hacia el empleo.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación efectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta efectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Cuadro 2. Definiciones de satisfacción laboral por Chiang, Martín & Núñez (2010)

Según este autor el que mejor conceptualiza el término de satisfacción laboral es Locke; esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez, 2010).

7.2.3 Relación entre clima organizacional y desempeño.

El clima organizacional está relacionado con el desempeño del trabajador, ya que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales.

La relación entre una persona y los miembros de su grupo de trabajo que están reguladas por las políticas y normas institucionales, forman los factores responsables de la mayor parte de los problemas del clima organizacional y del éxito o fracaso de la empresa. Así mismo, el trabajo es junto con la familia, uno de los ambientes más significativos para el desarrollo de las personas (Prieto, 1998; 1997; 1993-b; Olivares y Méndez, 1999; Carballo, 1995; Patterson, 1982) citados por (Marchant R., 2006).

Este mismo autor señala que si las dificultades laborales constituyen un reflejo de las estructuras organizacionales jerárquicas y no de trabajadores problemáticos, generalmente se acude a la intervención organizacional para modificar la conducta laboral de las “personas problemáticas”, en tanto que lo realmente relevante es generar el clima laboral que facilite formar equipos de trabajo comprometidos con la organización. En este contexto Marchant hace énfasis en que lo realmente importante no es modificar al jefe ni a su equipo, sino a los sistemas de dirección de personal por medio de interacción formativa entre autoridades y equipos de trabajo, lo que creará un cambio en el comportamiento organizacional y por ende un mejoramiento entre el clima y las relaciones laborales.

Existen diferentes métodos de capacitación adaptables a la formación de competencias laborales, específicos en cuanto a tareas, objetivos y procesos de aprendizaje.

Marchant R. (2006) señala que tratar los problemas del desempeño laboral de un equipo de trabajo requiere aplicar métodos de capacitación específicos apropiados para el logro de la tarea y métodos de administración formativos para modificar el

trato o actitud con que el jefe y el equipo interactúan entre sí. También menciona que el éxito de tal intervención ocupacional dependerá entonces tanto de la eficacia de las técnicas específicas de capacitación, como también de las técnicas psicológicas para generar los cambios formativos en el ambiente social y laboral.

Las consecuencias sociales más significativas que afectan el desempeño de un trabajador son las reacciones que presentan las personas con las que él habitualmente mantiene vínculos laborales, en especial, las de jefes y compañeros (Marchant R., 2006). De manera que la conducta de esas personas ejerce una función de retroalimentación, reforzamiento, castigo o extinción para las conductas del trabajador (Prieto, 1998; 1997; 1993-b) citado por (Marchant R., 2006).

Marchant señala que más allá de la aplicación de técnicas específicas de capacitación, una condición esencial para lograr el buen desempeño y satisfacción laboral en la empresa es generar una actitud formativa entre los jefes y sus equipos de trabajo.

Ahora bien Marchant expresa que “desempeño” se entiende por diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

7.2.4 Dimensiones de la satisfacción laboral.

Algunas definiciones de Actitud

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1935	Gordon Allport	Es un estado mental y neuronal de disponibilidad que ejerce influjo directivo o dinámico sobre las respuestas del individuo a todos los objetos y situaciones con que se forma a base de experiencia.
1956	Smith et al.	Una actitud es una predisposición a experimentar, ser motivado por, y a actuar hacia una categoría de objetos en una forma previsible.
1962	Kretch et al.	Las actitudes son sistemas perdurables de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de objetos sociales.
1974	Torregrosa	Modos de orientarse afectiva, cognitiva y activamente hacia aspectos, u objetos diferenciados, de la realidad del sujeto.
1984	Pinder	El grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa u otra persona. Cuando se habla de actitudes laborales positivas se quiere indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos.
1993	Olson y Zanna	Actitud es una tendencia psicológica que se expresa al evaluar un objeto particular con cierto grado de posicionamiento favorable o desfavorable. Son muchos los autores que coinciden con esta descripción al definir las actitudes, más o menos, como respuestas evaluativas.
1998	Petty y Wegener	La evaluación general que las personas hacen de objetos, cuestiones y otras personas los cuales, técnicamente, reciben la denominación de objetos de actitud.

Cuadro 3. Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010)

Como se observa en el **cuadro 3**, cada autor utiliza diferentes matices; la actitud cree evaluar un objeto de experiencia como bueno, mala, agradable, desagradable, deseable o indeseable, etc. esta evaluación afecta a la estructura del pensamiento, al igual que a los sentimientos y a la determinación del comportamiento de la persona, tal cual sería la evaluación de la satisfacción laboral. Por eso, la actitud apunta simultáneamente al efecto, a la cognición y a las disposiciones conductuales, Chiang, Martín & Núñez (2010).

Existen frases calificativas, reacciones emocionales y comportamiento, intenciones de conducta, que se toman como prueba directa de que está en el interior del sujeto, o sea, las actitudes se revelan por medio de las declaraciones verbales de las personas, lo cual da validez a los cuestionarios que serán utilizados en el caso de un trabajo de investigación, Pastor (2000) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

Muchas veces en la expresión facial se expresa las cosas que les afecta, en los tiempos de reacción, en ciertas conductas frecuentes de aproximación o alejamiento que muestran hacia algún objeto. Generalmente la mayoría de las manifestaciones del concepto actitud son declaraciones verbales del propio individuo, referente a las cosas que les molesta, les gusta, lo que quieren adquirir, sobre temas, etc.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Beer (1964) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010), define satisfacción laboral como una actitud de los trabajadores hacia aspectos determinados de cada individuo como la empresa, el trabajo, los compañeros y otros objetos psicológicos respecto a trabajo.

Locke (1976) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010), defiende que la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y agradable resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Es un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el individuo en relación a su trabajo, este puede ser generalizado y abarca todos los aspectos referidos al trabajo, o sea se habla de satisfacción laboral general.

Este mismo autor comenta que el sentimiento de satisfacción puede referirse a algunos aspectos o facetas del trabajo, entonces se habla de satisfacción laboral por facetas. Si un trabajador está satisfecho con el salario que percibe, con la relación con sus compañeros, con el reconocimiento que le dan, con el grado de responsabilidad que ostenta, y con otros aspectos más

Chiang, Martín & Núñez (2010) expresa que el concepto de satisfacción en el trabajo, general y por facetas, implica notoriamente un modelo compensatorio de manera que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo, puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

A continuación se muestra el **cuadro 4** con algunas dimensiones utilizadas en satisfacción laboral:

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1969	Smith, Kendall y Hulin	1.- satisfacción en el trabajo. 2.- satisfacción con los ingresos. 3.- satisfacción con las oportunidades de promoción. 4.- satisfacción con la supervisión. 5.- satisfacción con los compañeros.
1955 1975	Kunin; Dunhan y Herman	1.- supervisión. 2.- tipo de trabajo. 3.- volumen de trabajo. 4.- sueldo. 5.- posibilidades de promoción. 6.- identificación con la empresa. 7.- compañeros de trabajo. 8.- condiciones físicas.
1976	Locke	Eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral: 1.- la satisfacción con el trabajo. 2.- la satisfacción con el salario. 3.- la satisfacción con las promociones. 4.- la satisfacción con el reconocimiento. 5.- la satisfacción con los beneficios. 6.- la satisfacción con las condiciones de trabajo. Agentes de la satisfacción laboral: 1.- la satisfacción con la supervisión. 2.- la satisfacción con los compañeros. 3.- la satisfacción con la compañía y la dirección.
1979 1982	Camman, Fichman, Jenkins y Klesh; Seashore, Lawler, Mirvis y Camman.	Satisfacción laboral global o general. 1.- Satisfacción con ciertas recompensas internas. 2.- Satisfacción con ciertas recompensas externas. 3.- satisfacción con las recompensas sociales. 4.- satisfacción con el sueldo.
1986	Meliá, Peiró y Calatayud.	1.- satisfacción con la supervisión y la participación en la organización. 2.- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3.- Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias. 4.- Satisfacción intrínseca del trabajo. 5.- Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo. 6.- Satisfacción con las relaciones interpersonales.
1992	Lloret, González-Roma, Luna y Peiró,	1.- Satisfacción con el equipo. 2.- La satisfacción con la retribución. 3.- La satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4.- La satisfacción intrínseca al trabajo. 5.- La satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 6.- La satisfacción con la carga de trabajo. 7.- La satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 8.- La satisfacción con la definición de objetivos y actividades.
2004 2007	Chiang Vega Núñez Partido	1.- Satisfacción con el departamento. 2.- Satisfacción laboral con el trabajo en general. 3.- Satisfacción con los alumnos. 4.- Satisfacción general con la institución en general.

Cuadro 4. Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010)

7.2.5 Variables determinantes de la satisfacción laboral.

Para Locke (1976), citado por Chiang, Martín & Núñez (2010) la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva hacia el trabajo, resultado de una apreciación en la que el trabajo acceda a la elaboración de los valores de trabajo del individuo y la insatisfacción laboral es una respuesta emocionalmente negativa, resultado de una valoración del trabajo en la que éste ignora o niega los valores de trabajo de las personas. Existen importantes diferencias individuales de lo que quieren y desean los empleados de un trabajo.

La satisfacción laboral es una actitud que muestra relaciones importantes con cuantiosos fenómenos laborales relevantes, como el absentismo y el cambio de trabajo entre otros (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez, 2010).

Griffin y Bateman (1986), citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) hicieron una extensa revisión de los diferentes resultados obtenidos hasta 1985, distinguen entre antecedentes o determinantes de la satisfacción laboral y sus consecuencias. Entre los antecedentes distinguen importantes áreas:

1. El establecimiento de metas y objetivos.
2. El diseño del puesto.
3. Los sistemas de recompensas.
4. Las características organizacionales.
5. El liderazgo.
6. La participación en la toma de decisiones.
7. El perfil demográfico.
8. Los factores disposicionales.

Referente a las consecuencias, estos autores destacan que frente a las cuantiosas variables tomadas como determinantes, son pocas las consideradas como

consecuencias de la satisfacción laboral, estas mismas son de gran trascendencia tanto para el individuo como para la organización.

Chiang, Martín & Núñez (2010) resaltan la relación entre la satisfacción y el rendimiento como una cuestión abierta. Todas son variables que moderan la satisfacción laboral de los individuos y la hacen diferir, aunque el objetivo de las condiciones de trabajo no varíe.

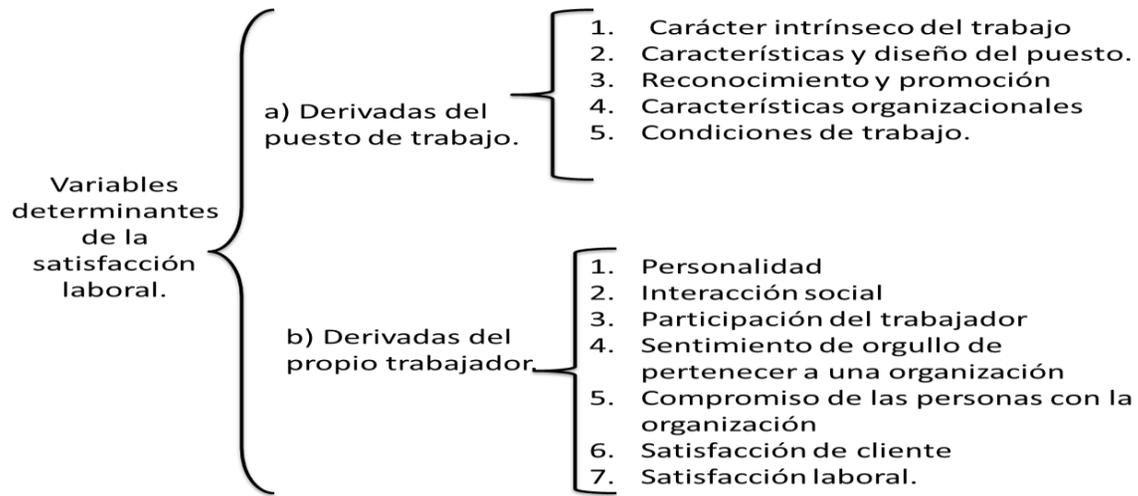
Derivado de una amplia consulta bibliográfica, se encontró que la propuesta de los autores Chiang, Martín & Núñez (2010) en torno a la definición de las variables de la satisfacción laboral, es la que más se apega al objeto de estudio del presente trabajo, razón por la cual se tomó la referencia de ellos que se presenta a continuación.

Ellos encontraron que diversas investigaciones empíricas sobre el tema identifican diversas variables de la misma, igual existen antecedentes de carácter situacional, derivados de los estilos de supervisión o de las características del puesto, entre otros, estos son algunos de los factores que intervienen y determinan la satisfacción laboral de los trabajadores.

Referencias históricas han sido de mucha ayuda para identificar algunas variables de la satisfacción laboral, las cuales dividen en:

- Variables situacionales o derivadas del puesto de trabajo
- Variables de carácter personal o derivadas del propio trabajador.

Esquemáticamente podemos identificarlas en el siguiente **cuadro 5**:



Cuadro 5. Elaboración propia, información sacada de Chiang, Martín & Núñez (2010)

a) Variables derivadas del puesto

Estas son las que usualmente se les llama variables ambientales o situacionales, son aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo.

En este grupo de variables suele incluirse un conjunto de factores que están relacionados con el reconocimiento del trabajador por parte de la empresa; y que hacen referencia a las posibilidades de promoción del empleado. Chiang, Martín & Núñez (2010).

Actualmente el trabajo constituye un conjunto mucho más extenso de funciones, que incluso puede llegar a formar todo un estilo de vida. Los empleados valoran más el trabajo que incumbe a sus intereses, en los cuales podrían estar involucrados diversos factores tales como la experiencia previa, influencia por parte de los maestros o padres, la forma de pensar, etc. Locke (1984) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

Para un trabajador es significativo sentir que la actividad que realiza es realmente importante. Para Hackman y Oldham (1980) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) lo denominan la importancia de la tarea. Si una actividad no cubre las características satisfactorias, el trabajo se vuelve frustrante e insatisfactorio.

Las organizaciones tendrán que preocuparse por mantener el interés y la motivación de sus trabajadores de acuerdo a sus características intrínsecas, su creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad, etc. Se ha comprobado que la mayoría de los empleados buscan responsabilidad, control, autodeterminación y autonomía en su trabajo.

Los factores que influyen y determinan la satisfacción laboral, dependen de la variedad del trabajo, de la autonomía de que dispone al desempeñarlo, del esfuerzo de sus capacidades y el éxito que alcanza en él, son elementos intrínsecos al propio trabajo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez, 2010) .

Los empleados desean claridad en los trabajos que les asignen, de manera que estén al corriente qué es lo que deben dar y cómo van a ser evaluados (Lo contrario es: ambigüedad de roles). Aunque prefieren la armonía o integración de expectativas entre los diferentes individuos o facciones con los que tratan, en oposición a lo contrario: el conflicto de roles.

La variedad de trabajo, la autonomía que tiene el trabajador al desempeñarlo, el grado en que usa sus capacidades, habilidades y el éxito que logra alcanzar en él, son factores intrínsecos al propio trabajo que tienden a producir satisfacción en el trabajador (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez, 2010).

1. Carácter intrínseco del trabajo

En el ambiente del trabajo, el personal valora el trabajo que incumbe con sus intereses personales. Investigaciones realizadas no han tenido éxito en encontrar

las raíces de los intereses, pueden estar involucrados diversos factores como la experiencia, el ejemplo de padres o de profesores, un triunfo inicial y la manera de pensar entre otros. Una actividad atractiva resulta ser aquellas que el sujeto disfruta, más que por los valores a los que pueda conducir, como el dinero y el ascenso. Locke (1984) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

Para un trabajador es satisfactorio sentir que la actividad que realiza es importante, que sus acciones son razonables, y que es competente en cada tarea que realiza; de lo contrario el trabajo se vuelve frustrante.

Gilmer (1976) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010), señala que a un hombre le puede gustar lo que está haciendo porque posee la destreza y preparación para ello; a otro puede gustarle su empleo porque le da reconocimiento público y a otro porque le da oportunidad de viajar o porque está libre de tensiones y presión.

Chiang, Martín & Núñez (2010), mencionan que las organizaciones deben preocuparse por mantener el interés y la motivación del trabajador debido a su carácter intrínseco. Deben procurar la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una tarea determinada; la mayoría de los trabajadores buscan responsabilidad, control, autodeterminación y autonomía en su trabajo.

O'Brien (1986) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010), señala que los profesionales en especial los de niveles altos y puestos directivos buscan oportunidades de crecer. El deseo de un reto mental, de un estímulo constante por tener nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas destrezas es lo que diferencia a una persona que busque un desarrollo profesional de otra que solamente tenga un trabajo.

2. Características y Diseño del puesto

La satisfacción laboral es considerada como parte integral teóricamente predominante a la hora del diseño del puesto, comenta Hackman y Oldham (1980); Salancik y Pfeffer (1978), citados por Chiang, Martín & Núñez (2010).

Las percepciones del trabajo están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral, de hecho, se dice que las modificaciones en los atributos del trabajo provocan cambios en la satisfacción laboral.

Spector (1992) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010) indica que la monotonía objetiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral.

3. Reconocimiento y promoción

El salario, el reconocimiento y la promoción son interpretados por el trabajador como un incentivo o recompensa que la organización le da, según Chiang, Martín & Núñez (2010). En diversas investigaciones aparece el reconocimiento y la promoción como principales causas de la satisfacción laboral. Aunque hay que reconocer que no a todos los trabajadores les satisface por igual, debido a diferencias de acuerdo con perspectivas de cada individuo, sus metas, su edad, género, confianza en sí mismo, etc.

La promoción es interesante para aquellos que desean una oportunidad de conseguir logros y crecer, pero que estas promociones sean justas. Los individuos que tienen competencias técnicas quizás no sean buenos jefes a menos que se les de la formación directiva, incluida la capacidad de gestionar con otra persona, afirma Locke (1984) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

4. Características organizacionales

Existen otras variables de la satisfacción laboral respecto a las características de la empresa, como son el ambiente, tamaño de la empresa, estructura jerárquica, grado de formalización, proceso de toma de decisiones, estilo en la solución de conflictos, etc.

A continuación se presenta el **cuadro 6** de Satisfacción Laboral y sus características organizacionales:

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1967	Friedlander y Margulies	La percepción del clima de la empresa: espíritu de solidaridad, eliminación de barreras, estímulos de la dirección, etc., condicionan varias dimensiones de la satisfacción laboral, principalmente en el campo de las relaciones interpersonales.
1974	Tannenbaum, Kavcic, Rosner, Vianeld y Wieser.	El puesto ocupado en la estructura jerárquica de la empresa, guarda una relación con el nivel de satisfacción en el trabajo en todos los países estudiados. Observaron diferencias en las actitudes de los trabajadores de los Kibutz de Israel y en las empresas yugoslavas donde la participación de los trabajadores está mucho más estructurada e institucionalizada.
1975	Ivancevich y Donnelly	Los vendedores de empresas con estructura horizontal, en las que los niveles jerárquicos eran reducidos, tenían un nivel de satisfacción superior al de otros trabajadores integrados en empresas con una estructura jerárquica media o vertical.
1977	Argyle	En su tratado de Psicología social del trabajo señala 3 aspectos, referidos a la empresa, y que inciden positivamente en el nivel de satisfacción del empleado: 1. la forma y el tamaño de la empresa. 2. El grado de participación en la dirección. 3. Otros aspectos peculiares de cada empresa: políticas de personal, sistemas de valoración, relación con los sindicatos.
1977	Drake y Mitchell	Encuentran que la distribución horizontal y vertical del poder afecta a la satisfacción laboral.
1981	Brass	Apoya el efecto mediador positivo de la percepción del trabajo entre estructuras de la organización y satisfacción laboral.
1983	Snizek y Bullard	Encuentran que la división del trabajo y la centralización disminuyen la satisfacción laboral, mientras que la estandarización hace que ésta aumente.

Cuadro 6. Satisfacción Laboral y sus características, elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010)

5. Condiciones de trabajo

Los aspectos a considerar en las condiciones de trabajo son muchos, en general los trabajadores aprecian un entorno físico seguro y cómodo.

Para desarrollar una actividad de manera eficaz, los empleados necesitan suficientes recursos, los cuales generalmente son limitados y necesariamente se tienen que distribuir equitativamente. Las condiciones físicas de trabajo no

deberían ser un riesgo para el bienestar físico de los empleados, es necesario eliminar las condiciones no seguras, poniendo en práctica procedimientos de control y seguridad. Locke (1984) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

b) Variables derivadas del propio trabajador.

Cada individuo tiene necesidades, personalidad y objetivos diferentes, las cuales intervienen en la percepción del clima laboral que modifican las características contextuales, de esta manera la organización y el individuo actúan mutuamente. Según Peiró (1984-1986) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010), dice que en la elaboración de una representación de clima intermedian fenómenos de manera triple: las características ambientales reales que componen la base estimular, las percepciones individuales del nivel en que esos atributos ambientales específicos existen, y un juicio formado por el individuo del grado en que una determinada característica psicológica está presente en el ambiente, a partir de las percepciones de los atributos.

1. Personalidad

Las características de personalidad y el clima tienen generalmente relación directa con la satisfacción y el desempeño.

De acuerdo a diferentes investigaciones se ha encontrado que existe una importante relación entre clima y las características de personalidad. La relación de causa y dirección no aparece claramente, sin embargo es probable que las características de personalidad intervengan en la percepción del clima organizacional y viceversa, comenta Peiró (1986) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010).

Características de la personalidad

La personalidad es vista como un grupo de cualidades que forman al individuo, las cuales son características que identifican y distinguen a cada sujeto.

Robbins (1999) señala que hay características propias que detallan el comportamiento de una persona, entre las cuales están las más comunes como la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza.

Según Robbins (1999) existen tres atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional:

- **Internos:** individuos que creen que controlan lo que pasa.
- **Externos:** individuos que creen lo que le pasa está controlado por fuerzas externas como la suerte y la oportunidad.
- **Locus de control o lugar de control:** el grado en el cual las personas creen que son los arquitectos de su propio destino.

Estos atributos son fuertes pronosticadores de la conducta de los individuos en las organizaciones, ya que explican y predicen su comportamiento.

A continuación se muestra un **cuadro 7** respecto a la relación que existe entre Clima organizacional y desempeño:

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1939	Lewin, Lippitt y White	En los primeros estudios se ha establecido una relación entre clima y el desempeño, examinando las influencias homogeneizadoras que se producen como consecuencia de las percepciones de las prácticas y procedimientos que los individuos comparten en un grupo determinado.
1964	Forehand y Gilmer	Clima en una organización puede afectar el desempeño de los individuos de una organización de tres maneras: 1. Definiendo los estímulos que provenientes del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar unos elementos determinados. 2. Mediante las restricciones a las que se ve sometida la libertad de los individuos en la elección de su comportamiento. 3. Mediante los tipos de recompensas o los castigos que la organización otorga a los

		desempeños en la organización.
1966 1968	Litwin y Stringer	Sacaron conclusiones en relación a un estudio realizado en una simulación de laboratorio con una empresa autoritaria, una democrática y una orientada al logro, que han de trabajar en un mercado competitivo industrial: 1. Se puede crear, en un plazo breve y con características bastantes estables, climas diferentes variando el estilo de liderazgo. 2. Los efectos que se producen en los individuos como consecuencia de la creación de estos climas son significativos sobre la motivación y, en consecuencia, sobre el desempeño y la satisfacción.
1973	McCarrey y Edwards	Estudian las condiciones del clima organizacional para un desempeño efectivo. Centran la atención en la interacción entre las características de las organizaciones como son percibidas por los científicos y el desempeño. De un análisis de componentes principales y posteriores discriminante encuentran resultados que muestran una relación amplia del conjunto de dimensiones de desempeño con las dimensiones del clima.
1974	Hellriegel y Slocum	En un apartado referido a las medidas que usan el clima como variable independiente y dependientes el desempeño y la satisfacción, constatan en su revisión; 1. La existencia de numerosos estudios que hablan de relaciones significativas entre el clima y el desempeño; 2. La relación entre clima y desempeño no se comprende fácil, no son tan convincentes como la relación entre clima y satisfacción; 3. Se pueden encontrar diferencias significativas en las percepciones del clima y, sin embargo, no corresponde siempre con diferencias en los niveles de desempeño; 4. Las variables de contingencia en los estudios de clima señalan la inexistencia de un patrón consistente.
1980	Morse y Lorsch	De un modelo de contingencia exploran la relación entre tarea, organización y personal para un mejor desempeño. Definieron las características organizacionales en: formales y climáticas. Cuando existe relación entre las dimensiones del clima y el tipo de tarea a realizar, las características favorecerán o entorpecerá el desempeño de la tarea. Cuando las personas encuentran que sus necesidades y expectativas son favorecidas por un clima determinado su desempeño es mejor.
1986	Hunsaker y Cook	Definen las fuerzas organizacionales, tecnológicas, ambientales e individuales independientemente del clima de clima de trabajo que afectan el desempeño y la satisfacción tanto del individuo como el grupo.
1990	Kopelman, et al.	Resumieron pruebas que indicaban que el clima también afecta a las variables resultantes a nivel individual (esfuerzo, desempeño, ciudadanía y comportamientos de retraining) y a nivel organizacional (efectividad y eficiencia).

Cuadro 7. Relación que existe entre clima organizacional y desempeño, Elaborado por Chiang, Martín & Núñez (2010)

Springer y Gable (1980), citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) indican que el clima es simplemente una herramienta útil para la mejor comprensión y posible mejora del desempeño administrativo.

En el siguiente **cuadro 8**, se observa que el clima tiene una capacidad predictiva en correlación con el rendimiento. Es indudable la aparición del impacto potencial del clima sobre el rendimiento.

Relación entre Clima organizacional y Rendimiento

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1991	Day y Bedian	Obtuvieron evidencias empíricas que apoya la influencia del clima sobre el rendimiento. Los resultados indicaron que cinco de las siete dimensiones de clima presentaron influencias estadísticas positiva sobre el rendimiento: estructura, apoyo, recompensa y riesgo; y la dimensión de acomodación fue negativa.

		Entonces el clima organizacional ayuda a explicar el rendimiento de los individuos en sus puestos de trabajo.
1993	Schratz	Realizo una investigación de clima en la bibliografía psicológica y empresarial, la cual arrojo una meta-análisis de correlaciones con el rendimiento y la satisfacción. Las siguientes dimensiones de clima sirven como predictores del rendimiento laboral: estilo de supervisión; toma de decisiones, relación entre compañeros, riesgos y recompensas.
1997	Thompson	Las investigaciones respaldaron la hipótesis, es decir, las unidades con las prácticas en recursos humanos más progresistas eran también las unidades de un compromiso con el cliente más alto (medidas de empleo, satisfacción del cliente (medida externa de cliente), y margen de contribución al beneficio. Esas mismas unidades alcanzaron bajos de conectividad, absentismo e incidentes relativos a la seguridad. Después, análisis cualitativos determinaron la presencia de un líder comprometido y comprensivo que era el elemento del éxito de la unidad.
1997	Subirats, González-Romá, Peiró y Mañas	Observaron que el clima agregado de apoyo presenta influencias positivas sobre el rendimiento de médicos y enfermeras, e influencias negativas sobre la tasa de ausencia del equipo. Asimismo, observaron que el clima agregado de innovación presentaba efectos negativos sobre el rendimiento.

Cuadro 8. Relación entre clima organizacional y Rendimiento, elaborada por Chiang, Martín & Núñez (2010)

2. Interacción social

Investigadores plantean que a partir de los procesos de interacción social se forma el clima organizacional, en estudios reales, se observa que no existe convergencia entre los resultados de las diferentes investigaciones. **(Cuadro 9)**

Relación entre Clima organizacional e interacción social

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1989	Kozlowski y Doherty	Presentan resultados que indican que la naturaleza de las interacciones líder-miembro contribuye a configurar las percepciones de clima de los subordinados.
1990	Rentsch	Los resultados obtenidos indicaron que la gente involucrada en el mismo grupo de interacción interpreta los sucesos de forma similar. En el caso de diferentes grupos de interacción atribuían significados diferentes a los diversos sucesos organizativos; el núm. de dimensiones usadas para definir los sucesos varían de grupo en grupo, el uso de menos dimensiones parecía indicar una mayor evaluación global, y el uso de más dimensiones una evaluación más compleja; las relaciones entre sucesos eran percibidas de diferentes formas por los diferentes grupos; En términos generales se puede concluir que el estudio mostró apoyo a favor de la aproximación interaccionista.
1997	Tordera, González-Romá, Peiró y Ramos	Observaron que la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros no presentó ninguna influencia diferida sobre la calidad de la interacción líder-miembro. Sin embargo, esta última variable si presentó efectos diferidos sobre la similitud perceptual referida a tres de las cuatro dimensiones de clima estudiadas: innovación, orientación a metas y orientación a reglas. Estos resultados ponen de manifiesto la relación entre la similitud en las percepciones de clima y la calidad de la interacción líder-miembro no es reciproca sino unidireccional y diferida, siendo la primera variable la que actúa como antecedente.

Cuadro 9. Tabla elaborada por Chiang, Martín & Núñez (2010)

3. Participación del trabajador

Uno de los factores más importantes que influye en las percepciones de los empleados sobre participación es el clima organizacional. La participación de los

trabajadores en la vida organizacional es básica para lograr un aumento en la efectividad organizacional y percepciones positivas en los empleados.

Se dice que si la organización informa a los trabajadores sobre los asuntos que les afectan y se les admite tomar decisiones importantes para su trabajo, ambos se verán beneficiados. Cuando a un trabajador no se le proporciona información y no tiene interacción con sus compañeros de actividades, es muy probable que estos empleados no sean capaces de desempeñar un trabajo de manera satisfactoria. El clima organizacional ayuda a perjudicar o facilitar la participación del empleado. Chiang, Martín & Núñez (2010) .

Shadur, Kienzle y Rodwell (1999), citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) los autores mencionan que la participación de los empleados se forman de tres variables fundamentales: la participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y las comunicaciones.

Las dimensiones del clima organizacional fueron seleccionadas siguiendo a Wallach (1983) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010) , son:

- Burocracia: incorpora valores como armonía, la temperatura, la amistad, la colaboración, el ánimo, la sociabilidad, la libertad personal y la confianza.
- Innovación: asumen riesgos, orientados a los resultados, creativos con presión, estimulantes, retadores, emprendedores e impulsores de proyectos.
- Respaldo: llenos de procedimientos, jerárquicos, estructurados, ordenados, regulados, establecidos, prudentes, y orientados al poder.

Los elementos principales de la participación fueron:

- Comunicaciones: las percepciones de los empleados sobre la precisión, puntualidad y adecuación de las comunicaciones dentro de la organización.

- Participación en la toma de decisiones: el grado en el que los participantes se perciben a sí mismos como involucrados en la toma de decisiones operativas.
- El trabajo en equipo: las percepciones de los empleados sobre el grado en el que ellos solucionaban problemas como parte de un equipo y colaboraban en la solución de los problemas, así como la efectividad de los equipos en los que estaban integrados.

El clima organizacional, cuando se descompone en sus diversos elementos, se utiliza para establecer mejor la efectividad y el progreso de sistemas de gestión como los programas de implicación de los empleados dentro la estructura de la organización. Chiang, Martín & Núñez (2010).

4. Sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización

Gunter y Furnham (1996) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010), realizaron un estudio a varias organizaciones del sector público sobre seis aspectos demográficos de los trabajadores y catorce percepciones de clima organizacional, relacionados con la satisfacción laboral y el orgullo de pertenecer a una organización.

Los resultados revelaron que el orgullo por la organización se relacionaba de forma similar con variables de clima hasta alcanzar un grado ampliamente positivo. Ocho variables del clima mostraron una correlación importante con el orgullo por la organización: la definición/claridad del trabajo, la importancia/el desafío, saber qué está pasando, que gente diferente se ve bien, el rendimiento organizacional, que se disfrute con el trabajo, las recompensas y el reconocimiento, y el carácter idóneo de la formación.

5. Compromiso de las personas con la organización

Toro (1998) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010), encontró en una investigación previamente realizada que existe dependencia entre el compromiso de las personas con la organización y el clima organizacional. Estos resultados demostraron que sí existe una relación de compromiso organizacional y las dimensiones de clima, entre ellas están: la responsabilidad y las relaciones interpersonales, seguidos por la estabilidad y la retribución.

Schmit y Allscheid (1995) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010), investigaron la afinidad entre las actitudes del empleado y las intenciones y satisfacciones del cliente. En este estudio, ellos concluyeron que las averiguaciones apuntan a que la alta dirección debe tomar un rol activo en el establecimiento de un clima de servicio mediante la expresión de un apoyo directo a los exigentes de servicio y una preocupación por el bienestar de los trabajadores.

6. Satisfacción del cliente

Schmit y Allscheid (1995) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) investigaron sobre la relación que tienen las actitudes del empleado, sus intenciones y la satisfacción del cliente. Las medidas de los empleados, a excepción del apoyo del supervisor, están relacionadas de forma significativa y positiva con la satisfacción del cliente. Estos mismos autores llegaron a la conclusión de que la alta dirección debe ocupar un rol activo en el establecimiento de un clima de servicio por medio de la expresión de un apoyo directo a los imperativos de servicio y una preocupación por el bienestar de los empleados.

Johnson (1996) citado por Chiang, Martín & Núñez (2010) realizó un estudio evaluando a empleados y clientes en el cual incluyeron varios elementos del clima orientado al servicio frente a un criterio de satisfacción del cliente. Dicho estudio

arrojo que todos los componentes del clima orientado al servicio tenían una relación importante con al menos un aspecto de la satisfacción del cliente.

Las prácticas más relacionadas con la satisfacción de los clientes respecto de la calidad de servicio fueron las siguientes:

- Buscar y hacer partícipe de la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
- Formación en la prestación de un servicio de calidad.
- La recompensa y el reconocimiento por un servicio excelente.

7. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral nace de la valoración que las personas realizan del conjunto de características que detallan los estímulos que configuran su contexto de trabajo, mientras que el clima se refiere a la descripción del conjunto de características que recibe el individuo de su organización.

7.3 Evaluación del clima organizacional.

7.3.1 Antecedentes.

(Vidal Arizabaleta, 2004) Señala que el panorama económico mundial de principios del siglo XXI, proporciona un escenario posible con predominio de eventos tales como rentabilidad moderada, alta presión para nuevas inversiones, crecimiento de las presiones sociales, tributarias y de cambios tecnológicos, y cambio continuo de las estructuras de mercado.

Ahora bien, menciona que ante este escenario, las organizaciones deben aumentar los cálculos de previsión por sobre los de predicción, dada la alta interdependencia de las economías del mundo y la incertidumbre política continuamente creada por la situación internacional. Esto significa que los instrumentos de medición e indicadores, deben ser los necesarios y suficientes para que la organización marche bien, la capacidad de análisis se debe llevar al máximo e ir a la par con la evolución de las tendencias y de las señales que emite el sistema como un todo.

Dice que de igual modo, se debe de incrementar esfuerzos por estudiar y elegir cuidadosamente, qué de los muchos modelos de gestión surgidos en otros contextos y desarrollados fundamentalmente para organizaciones transnacionales, pueden ser adaptados para el que se necesita y, preferible, buscar modelos de gestión propios, de acuerdo a la estructura y posibles canales de desarrollo del aparato productivo nacional.

7.3.2 Por qué evaluar.

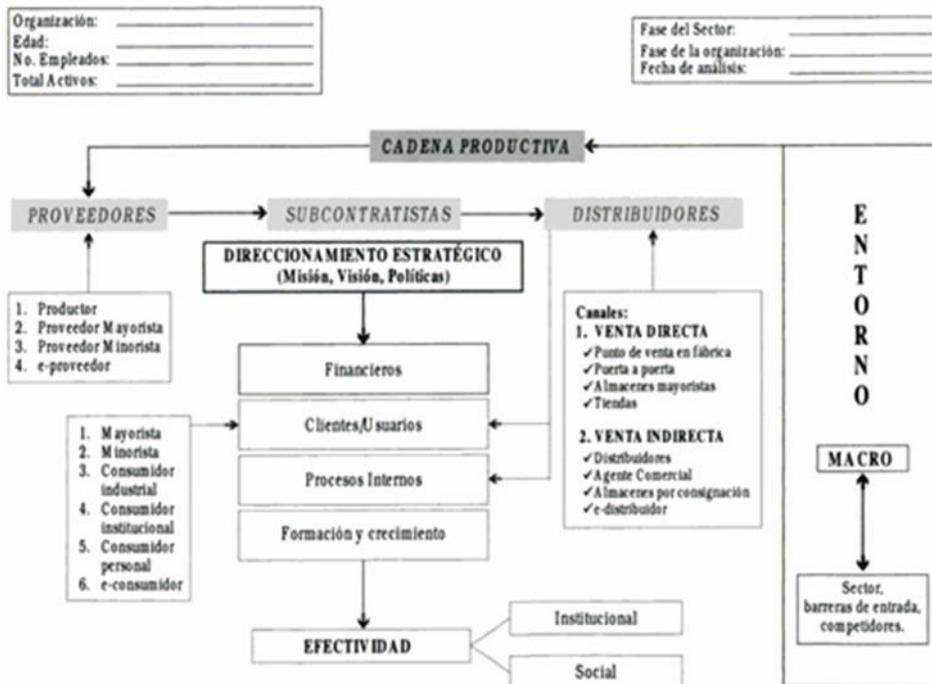


Figura 7. Mapa Organizacional de lo que se debe estudiar en la organización y en su entorno Fuente Vidal (2004)

En el anterior mapa organizacional (**Figura 7**) nos muestra lo que se debe estudiar en la organización y en su entorno, las variables internas de la organización y las variables de resultados esperados en términos de impacto institucional y social. Asegura que la ventaja de esta forma de presentación, es que se observar de una sola vista, las principales características de la organización.

Ahora bien, es importante saber la diferencia entre mapa organizacional y mapa estratégico:

- **Mapa organizacional:** Es un esquema gráfico de la organización y su sistema de industrias relacionadas y de apoyo, con el impacto institucional concreto que la misma logra teniendo en cuenta su responsabilidad social. (Vidal Arizabaleta, 2004)

- **El mapa estratégico:** es un diseño causa-efecto que delinea la(s) ruta(s) que seguirá la organización, como consecuencia del proceso diagnóstico y de la identificación de sus principales problemas. (Vidal Arizabaleta, 2004)

El diagnóstico de la organización se realizará por funciones cruzadas desde seis perspectivas que se muestran en la siguiente **cuadro 10**.

Aspectos a medir	
Aspecto a medir	Instrumento
Entorno	Análisis de las fuerzas externas clave. Análisis de la cadena productiva y del cluster al que pertenece la organización. Matriz de perfil competitivo-MPC. Síntesis: matriz evaluación de factores externos-EFE.
Direccionamiento estratégico	Misión, visión, política, estrategias, objetivos, metas, cultura. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA. Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento-OAR.
Financiero	Balance general. Estado de resultados. Presupuesto. Indicadores e inductores.
Clientes	Sistema de investigación de mercados-SIM. Cuestionario de satisfacción del cliente. Indicadores e inductores.
Procesos internos (cadena de valor)	Indicadores e inductores. Cuestionario: ¿Cómo está la logística en su empresa?
Formación y crecimiento (humana)	Indicadores e inductores. Evaluación por competencias. Cuestionario de clima organizacional.
	Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI.
SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL SESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Análisis DOFA, BSC-Mapa estratégico o análisis MAP)	

Cuadro 10. Aspectos a medir en las organizaciones, elaborada por Vidal (2004)

7.3.3 Cómo evaluar.

Indicadores de gestión.

Kaplan y Norton, citados por (Vidal Arizabaleta, 2004) introdujeron una diferencia significativa en el concepto de indicadores: Indicadores de resultado o efecto e Indicadores de la actuación o causa.

Los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto, indicadores de resultados o indicadores efecto.

Por su expresión numérica pueden inducir la sobrevaloración de lo cuantitativo, en detrimento de los componentes más sutiles e intangibles de la organización, por lo que solo a partir de indicadores no es posible establecer las acciones correctivas que se deben adoptar. Es necesario complementarlos con el estudio de las causas que introdujeron el resultado, lo cual implica la observación de una o varias áreas, esto quiere decir realizar el análisis por funciones cruzadas y establecer los respectivos inductores de la actuación.

7.3.3.1 Requisitos de los indicadores.

(Vidal Arizabaleta, 2004) Menciona que el uso adecuado de los indicadores supone que cumplan ciertos requisitos, como:

- Deben ser contrastables: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación, de acuerdo con las fuentes que fueron enunciadas anteriormente.
- Deben ser explícitos: todo indicador debe quedarse específicamente descrito.
- Deben ser periódicos: como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivo y metas del plan estratégico.

- Deben ser complementarios: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; sólo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de salud de una organización.
- Deben ser relevantes: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.

Utilidad de los indicadores

Según (Vidal Arizabaleta, 2004) los indicadores permiten:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.
- Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.

7.4 La medición de la satisfacción del cliente.

La calidad de servicio que una empresa ofrece a sus clientes o usuarios no necesariamente corresponde a la percepción que a ellos les quede, son diversos factores los que influyen; son raras las compañías que se colocan en el lugar del cliente y se formulan una idea sobre su satisfacción.

La satisfacción se define como el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia (Yi 1991) citado por (Vavra, 2003).

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas del producto, organización y verdadero rendimiento experimentado al momento de establecer contacto con la organización, una vez que ha probado el producto o servicio (Vavra, 2003).

Fay, 1994 citado por (Vavra, 2003) afirma que “maximizar la satisfacción del cliente implica maximizar los beneficios y las cuotas de mercado” y que alrededor del 90% de estas compañías han reafirmado este hecho creando organizaciones internas que evalúan y mejoran los resultados de dicha satisfacción.

Vavra, 2003, menciona que algunos críticos dicen que el Ciclo del Buen Servicio (figura 8) es poco realista y demasiado idealista; sin embargo, se trata un objetivo por el que vale la pena luchar. En un primer momento, la crítica se basa en la supuesta relación entre la satisfacción del cliente y del empleado. Casi todos reconocen que maximizar la satisfacción del empleado puede ir en detrimento de la satisfacción del cliente.

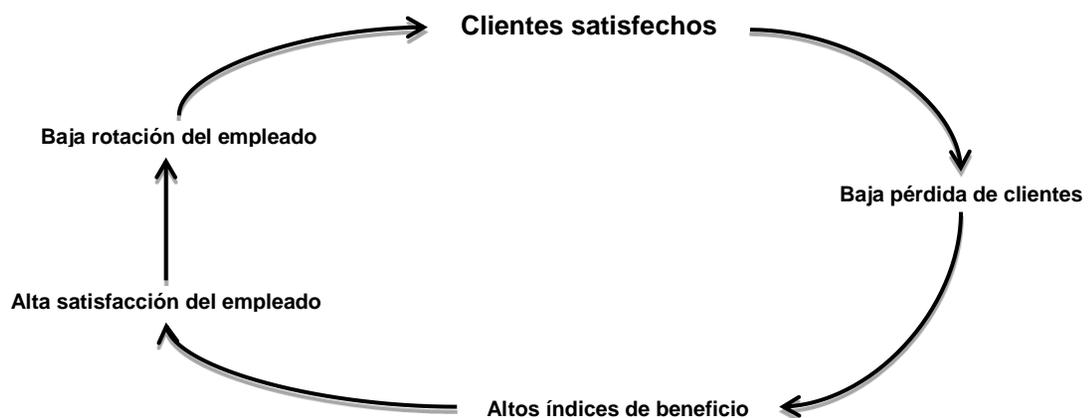


Figura 8. Ciclo del Buen Servicio. Fuente Schlesinger y Heskitt (1991)

Valor para el cliente

El valor percibido es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre. El valor total recibido es el conjunto de ventajas que espera recibir. El coste total del consumidor es el conjunto de costes que tendrá que aceptar el consumidor a la hora de valorar, adquirir, utilizar y tirar el producto o servicio. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Generalmente, un cliente cuando comprar un producto o servicio se forma un juicio de valoración y consecutivamente actúa con respecto a ello, entonces el nivel de satisfacción del cliente obedece a las expectativas previas.

Ahora bien, (Publicaciones Vértice S.L., 2008) define el nivel de satisfacción de un cliente como el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto o servicio en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

7.4.1 Conceptos de la calidad en el servicio.

Cuando se habla de Calidad de Servicio, de una forma u otra, intuitivamente sabemos a qué nos referimos (hacer las cosas bien, cumplir objetivos, satisfacer necesidades, hacer algo útil), pero cuando hablamos de aplicarlo a nuestro centro de trabajo al que pertenecemos es frecuente encontrarnos con temas que nos provocan una desidia no sólo a su implantación, sino hasta iniciar esfuerzos en ello.

El servicio de calidad es el que complace las perspectivas de quienes lo utilizan, por lo tanto, es preciso conocer el grado de satisfacción de las personas y su opinión. Para cualquier proceso de mejora, el punto de partida es saber el grado de satisfacción de los usuarios con relación a los factores o elementos que intervienen en la prestación de servicios, todo esto nos sirve para determinar

puntos fuertes y débiles para después analizarlos y ofrecer una mejora de los servicios.

Calidad es según las autoras (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2006) Es la búsqueda continua de la perfección, es el proceso que tiene como centro al hombre y a partir de él construye productos y servicios que le llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable.

Por otro lado Feigenbaum citado por (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2006) define calidad como “el componente global de las características de la mercadotecnia, ingeniería, producción, que conforman productos y servicios según el cual el momento de usarlos satisfagan las expectativas”.

Servicio es según Karl Albrecht citado por (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2006) “el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas”.

(Larrea, 1991) **La calidad de servicio** es “la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal”.

7.4.2 Necesidades y expectativas del cliente.

El nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. Se pueden considerar tres niveles de satisfacción (Publicaciones Vértice S.L., 2008):

1. La percepción se encuentra por debajo de las expectativas el cliente estará insatisfecho.
2. Si la percepción se iguala con las expectativas el cliente estará satisfecho.
3. Si la percepción supera las expectativas el cliente estará muy satisfecho.

Al proporcionar a los consumidores mayor satisfacción estos quedarán tan compensados que no fácilmente estarán dispuestos a cambiar de empresa, creando así un vínculo emocional con la marca (alta fidelidad del cliente).

7.4.3 Por qué medir la satisfacción del cliente.

Es necesario medir para:

- Identificar los principales determinantes de la calidad: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿qué necesitan?, ¿qué podemos proporcionar?
- Manejar las expectativas de los clientes: las expectativas de los clientes que acuden a una empresa tienen un efecto casi definitivo sobre sus percepciones de la calidad.
- Impresionar al cliente: la prestación de un servicio es como una representación. Hay que preparar el escenario y el personal debe interpretar su papel.
- Instruir al cliente: si los clientes quieren sacar el máximo provecho de un producto o servicio, es necesario que sepan cómo usarlo.
- Crear sistemas de apoyo fiables: la tecnología se ha de diseñar de manera que facilite la prestación de servicios de calidad.
- Solicitar al cliente su opinión: que el cliente no se queje no significa necesariamente que esté satisfecho. Toda investigación bien orientada debe comenzar con la pregunta: ¿Qué necesito saber? (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

7.4.4 Cómo medir la satisfacción del cliente.

Para medir la satisfacción del cliente es necesario preguntarle cómo se siente con el producto o servicio, de esta manera se seguirá la evolución y medirá los avances que hayan conseguido.

El éxito de una encuesta se basa en el diseño de un buen cuestionario, y para eso hace falta recoger información acerca de los sentimientos del cliente y no una lista de respuestas a preguntas que no les afectan; es necesario limitar el número de estas, pero se corre el riesgo de excluir puntos importantes. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Para elaborar un cuestionario eficaz es necesario ir precedido de una fase cualitativa, para lo cual, se realizan una serie de entrevistas, individuales o en grupo, que pueden poner de manifiesto las preocupaciones del cliente, sus expectativas y su forma de expresarse. Es muy importante recoger las opiniones no sólo de los clientes actuales, sino también de los potenciales y de los antiguos clientes. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Los cuestionarios a utilizar, son diseñados con base en el objetivo, tomando en cuenta el ambiente laboral y calidad de servicios enfocados en las variables del trabajo; las preguntas pueden ser estructuradas, pre-codificadas, formuladas de manera que se requiera elegir respuestas preestablecidas, preguntas abiertas, etc. Esto con el fin de recopilar datos de forma ordenada, para medir y evaluar la percepción que tienen los usuarios.

Los resultados de la encuesta no se deben considerar por separado, ya que podrían carecer de interés. Los resultados se comparan con la competencia o, en su defecto, con la calidad percibida en un servicio semejante. Es posible que los resultados estén desnivelados, el total de ítem de los cuestionarios raramente son el 100%.

Una vez que la empresa evaluada obtenga el resultado del cuestionario, este será analizado para la toma de decisiones y en caso de que el resultado sea negativo, las medidas a tomar deberán ser energéticas. La aplicación de este tipo de encuestas puede ser diaria, semanal, mensual o anual, dependiendo de la empresa y de la flexibilidad del programa de calidad al que pertenecen.

VIII. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

8.1 Tipo de estudio.

El presente trabajo se realizó atendiendo al enfoque mixto de la investigación, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema.

Siguiendo a Hernández S. y otros (2010), el diseño exploratorio secuencial en su modalidad derivativa es el que habrá de guiar las etapas de este trabajo:

- Recolección de datos
- Análisis cualitativo
- Recolección de datos cuantitativos
- Análisis cuantitativo
- Interpretación del análisis.

8.2 Universo de estudio.

Para el primer objetivo específico, correspondió a un censo, ya que la evaluación se aplicó a la población total de 49 personas, que integraban la plantilla del personal de la escuela secundaria Valentín Gómez Farías, al cierre del ciclo escolar 2013-2014.

En el caso del segundo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo análisis, se realizó una muestra por conveniencia a la mitad más 1 de la población estudiantil (164) e igual número en el caso de los padres de familia.

Después de haber aplicado los instrumentos que se utilizaron, las respuestas se codificaron y se procedió a realizar el correspondiente análisis usando EXCEL.

8.3 Variables consideradas en el estudio.

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio del presente trabajo y a la consulta bibliográfica correspondiente, las variables que se consideraron para su estudio tanto de clima organizacional como de satisfacción en el servicio fueron:

Cooperación

La cooperación es una práctica social mediante la cual se logran fines que de manera individual no serían posibles, o al menos exigiría una inversión mayor, (Valencia Agudelo, 2009). Este autor señala que las personas calculan que trabajando en colaboración, obtienen mejores resultados en menos tiempo, sin embargo subraya que no es una posición generalizada. La idea de la cooperación como un medio ha sido debatida por las religiones y por la ética. Para algunas ideologías, la cooperación es un fin en sí mismo, un objetivo inherente al proceso mismo de humanización.

Algunas escuelas de ética, que consideran que aquellas personas que cooperan tienen un atributo especial que los distingue de los demás, un valor deseado y que se pretende se extienda a toda la sociedad.

Supervisión:

La supervisión es un proceso de interacción directa entre los individuos involucrados en determinado trabajo con el propósito de tener éxito en su desempeño y en la consecución de sus objetivos. (Morera & Solano, 1996) (Mercado, 2002) Supervisar es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Este autor menciona que generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc. Estos jefes son los que no tienen bajo sus

órdenes a otros subjefes, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

Condiciones:

Es un conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicología y social. (Forastieri, 2014) Es el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador/a realiza sus tareas, y entre las cuales se incluyen las horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios de bienestar social. Esta misma autora menciona que los salarios aunque están más relacionados con las condiciones de empleo, van envueltos en la definición de condiciones de trabajo de acuerdo con el enfoque de OIT (Organización Internacional del Trabajo), debido a su dominio directo en las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

Comunicación:

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación se define como el proceso por el cual la gente intenta compartir significativamente mediante los mensajes simbólicos, la comunicación implica la transmisión de una determinada información. (Bandala del Ángel, 2009)

Satisfacción:

La satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados percibe su trabajo. La satisfacción laboral es cambiante ya que crecen y decrecen los sentimientos satisfactorios a medida que los motivos de logro se van cubriendo, por lo que las

intensidades iniciales se complementan a través de las conductas realizadas.
(Davis & Newstrom, 2007)

Para diferenciar la percepción de unos y otros con respecto a dichas variables, en los instrumentos que se generaron para el diagnóstico se orientaron las preguntas según el tipo de usuario.

8.4 Instrumentos aplicados en el diagnóstico.

Partiendo de lo establecido en los objetivos específicos de este trabajo, así como en el marco teórico desarrollado y considerando las variables de estudio, se elaboraron tres cuestionarios, mismos que quedaron conformados de la siguiente manera:

- a) Cuestionario para evaluar el clima organizacional, aplicado a los trabajadores, con seis variables, **Organización, Cooperación, Supervisión, Condición, Comunicación y Satisfacción**, con 34 ítems, mismos que fueron formulados con el método de escalamiento Likert a los cuales se les asignó la siguiente valoración donde **Totalmente de acuerdo** es 4, **Parcialmente de acuerdo** es 3, **Parcialmente en desacuerdo** es 2, y **Totalmente en desacuerdo** es 1, quedando como muestra el siguiente **Cuadro 11**.

4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Cuadro 11. Escala de valoración de personal de la Institución

- b) Cuestionario para evaluar la satisfacción en el servicio, aplicado a estudiantes, con seis variables, **Organización, Cooperación, Supervisión, Condición, Comunicación y Satisfacción**, con 44 ítems, mismos que fueron formulados con el método de escalamiento Likert, a los cuales se les asignó una valoración donde **Nunca** es 1, **Casi nunca** es 2, **Algunas veces** 3, **Casi siempre** es 4, **Siempre** es 5 y se agregó un **No sé** con una valoración de cero; quedando como muestra el siguiente **cuadro 12**.

ESCALA DE VALORACIÓN	
1 Nunca	4 Casi siempre
2 Casi nunca	5 Siempre
3 Algunas veces	0 No sé

Cuadro 12. Escala de valoración de estudiantes y padres de familia.

c) Cuestionario para evaluar la satisfacción en el servicio, aplicado a los padres de familia, con seis variables, **Organización, Cooperación, Supervisión, Condición, Comunicación y Satisfacción**, con 42 ítems, mismos que fueron formulados con el método de escalamiento Likert, a los cuales se les asignó una valoración donde **Nunca** es 1, **Casi nunca** es 2, **Algunas veces** 3, **Casi siempre** es 4, **Siempre** es 5 y se agregó un **No sé** con una valoración de cero.

ESCALA DE VALORACIÓN			
1	Nunca	4	Casi siempre
2	Casi nunca	5	Siempre
3	Algunas veces	0	No sé

Cuadro 12 Escala de valoración de estudiantes y padres de familia.

Lo anterior, con el fin de que la recopilación de los datos fuera en forma ordenada, para la medición y evaluación de la percepción que -tanto los trabajadores, padres de familia y estudiantes- tienen sobre el clima organizacional de la institución y el nivel de satisfacción con el servicio que se les ofrece.

Cabe mencionar que en el caso de los dos últimos, después de una amplia revisión bibliográfica para el diseño de la encuestas, se consideró tomar algunos ítems de la Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de Calidad (Secretaría de Educación Pública, 2007), disponible en su sitio web, debido a que dicha herramienta tiene la intención de conocer las opiniones e impresiones del alumno y padre de familia acerca del funcionamiento y el trabajo que se realiza en los centros escolares, ya que ellos son los principales usuarios.

a) Clima organizacional.

El cuadro de escalas del resultado de las encuestas de clima organizacional, se elaboró de la siguiente manera:

El total de los ítems de cada variable de la encuesta, se multiplicó por cuatro que es el total de los valores dados a la escala de calificación (4, 3, 2,1), luego el resultado se divide nuevamente por la cantidad de ítems; en el caso específico de la encuesta aplicada al personal quedo como a continuación se indica **(cuadro 13)**:

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN				
APARTADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	TOTALMENTE DE ACUERDO 4	PARCIALMENTE DE ACUERDO 3	PARCIALMENTE EN DESACUERDO 2	TOTALMENTE EN DESACUERDO 1
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	30-36	20-29	10- 19	1-9
II.COOPERACION	13-16	9-12	5-8	1-4
III.SUPERVISIÓN	13-16	9-12	5-8	1-4
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	19-24	13-18	7-12	1-6
V. COMUNICACIÓN	16-20	11-15	6-10	1-5
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	19-24	13-18	7-12	1-6

Cuadro 13. Escala de calificación de personal de la Institución

b) Satisfacción en el servicio

El cuadro de escalas del resultado de las encuestas de satisfacción de servicio, se elaboró de la siguiente manera:

El total de los ítems de cada variable de la encuesta, se multiplico por seis que es el total de los valores dados a la escala de calificación (1, 2, 3, 4, 5 y 0), luego el resultado se divide nuevamente por la cantidad de ítems; en el caso específico de la encuesta aplicada a los estudiantes quedó como a continuación se indica **(cuadro 14)**:

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE ESTUDIANTES						
APARTADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN					
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	No sé
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
II.COOPERACION	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30	
III.SUPERVISIÓN	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
V. COMUNICACIÓN	1-7	8-14	15-21	22-28	29-35	
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	1-16	17-32	33-48	49-64	65-80	

Cuadro 14. Escala de calificación de estudiantes

c) Satisfacción en el servicio.

El cuadro de escalas del resultado de las encuestas de satisfacción de servicio, se elaboró de la siguiente manera:

El total de los ítems de cada variable de la encuesta, se multiplicó por seis que es el total de los valores dados a la escala de calificación (5, 4, 3, 2, 1 y 0), luego el resultado se divide nuevamente por la cantidad de ítems; en el caso específico de la encuesta aplicada a los padres de familia quedó como a continuación se indica **(cuadro 15):**

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE PADRES DE FAMILIA						
APARTADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN					
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	No sé
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30	
II.COOPERACION	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	
III.SUPERVISIÓN	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	
V. COMUNICACIÓN	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	1-14	15-28	29-42	43-56	57-70	

Cuadro 15. Escala de calificación de padres de familia

IX. Resultados.

Se examinaron y analizaron las respuestas de cada una de los encuestados, arrojando los siguientes resultados:

9.1 De la evaluación del clima organizacional (cuadro 16).

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN					
APARTADO	Puntuación total	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
		TOTALMENTE DE ACUERDO 4	PARCIALMENTE DE ACUERDO 3	PARCIALMENTE EN DESACUERDO 2	TOTALMENTE EN DESACUERDO 1
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	36	28-36	19-27	10- 18	1-9
II.COOPERACION	16	13-16	9-12	5-8	1-4
III.SUPERVISIÓN	16	13-16	9-12	5-8	1-4
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	24	19-24	13-18	7-12	1-6
V. COMUNICACIÓN	20	16-20	11-15	6-10	1-5
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	24	19-24	13-18	7-12	1-6

Cuadro 16. Escala de calificación del personal de la Institución con resultados

Con respecto a la **Organización del trabajo** se observó que el personal está “**parcialmente de acuerdo**”, con relación a esta variable, ya que piensan que las cargas de trabajo entre el personal no son distribuidas de manera equitativa, la cantidad de trabajo que realizan son superiores a la de sus compañeros, e igualmente no cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades; en primera instancia, lo anterior se debe a la falta de un Manual de organización en donde se especifiquen las funciones del puesto que ocupa cada trabajador para saber en dónde comienza y finaliza su responsabilidad y carga de trabajo.

Ahora bien, en cuanto al rubro **Cooperación**, los trabajadores estuvieron “**totalmente de acuerdo**” en que pueden trabajar en coordinación con otras áreas de la institución, igualmente coinciden en que sin problema alguno podrían compartir información con sus homólogos, y que en particular les agrada trabajar con algunas áreas en específico; en vista de lo anterior nos damos cuenta que el personal no tiene ningún inconveniente en cuanto a fortalecer el trabajo en equipo.

Referente a la **Supervisión** los integrantes de la institución revelaron estar “**parcialmente de acuerdo**” en que su trabajo sea supervisado, manifiestan tener una relación de respeto con el jefe y en caso de que surgiera algún conflicto o inconveniente saben que casi siempre podrían contar con su apoyo para darle solución. En concordancia con la variable **organización**, exactamente donde se manifestó la necesidad de un manual que especifique las funciones de los puestos, habría que hacer énfasis en la supervisión como parte de las actividades que en él se incluyan a efecto de consolidar la variable **Supervisión** en estudio.

Un elevado porcentaje del personal opinó que las **condiciones físicas de trabajo** en que realiza sus actividades son seguras y que el espacio físico en donde ejecutan sus actividades es indicado, al igual que el nivel del ruido, pero que la iluminación no es suficiente porque algunas lámparas ya no funcionan y la temperatura no es propia, ya que hay demasiado calor por la falta de ventiladores en buen estado, aunado a esto los salones son muy calurosos; por lo anteriormente descrito, dicha variable se ubica en el rubro “**parcialmente de acuerdo**”.

La mayoría de los entrevistados estuvieron “**totalmente de acuerdo**” en que existe actitud de respeto y cordialidad entre los trabajadores, que se fomenta y mantiene el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar, una minoría argumenta que no; los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera oportuna entre el director y personal involucrado; los canales de comunicación que se han establecido son aceptables, a los empleados se les reconoce su participación en las diversas actividades realizadas; esto indica que existe una buena **Comunicación**.

Ahora bien, de acuerdo a la última variable analizada, **Satisfacción de trabajo**, la mayoría armonizaron en que están “**totalmente de acuerdo**” de que su trabajo les gusta, argumentan que les agradaría permanecer mucho más tiempo en el puesto que ocupan actualmente, consideran que la permanencia es su empleo es

segura, solo una minoría considera lo contrario, igualmente con el horario; asimismo, están “**totalmente de acuerdo**” con el trabajo que realiza su jefe y con el reconocimiento que se le da a su desempeño laboral.

9.2 De la evaluación de la satisfacción del cliente (estudiantes) (Cuadro 17).

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE ESTUDIANTES							
APARTADO	Puntuación total	ESCALA DE CALIFICACIÓN					
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	No sé
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	25	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
II.COOPERACION	30	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30	
III.SUPERVISIÓN	25	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	25	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
V. COMUNICACIÓN	35	1-7	8-14	15-21	22-28	29-35	
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	80	1-16	17-32	33-48	49-64	65-80	

Cuadro 17. Escala de calificación de estudiantes de la Institución con resultados

Con respecto a la **Organización del trabajo** los estudiantes se han percatado que algunos maestros no asisten regularmente al trabajo y cuando lo hacen, en ciertas ocasiones son impuntuales a la hora de presentarse al salón, por otro lado los que si son puntuales y responsables no cuentan con los suficientes recursos materiales para realizar su labor; las instalaciones (salones, canchas, laboratorio, talleres, biblioteca, sala de medios) no son las mejores, ni los equipos como computadoras, pizarrones y bancas. Es importante mencionar que los muchachos consideran que no todos los maestros planean debidamente su clase para hacerla amena y entretenida, al menos no lo suficiente para captar la atención de la mayoría de ellos. Como resultado a lo anterior piensan que la **Organización de trabajo “algunas veces”** es buena.

Los estudiantes aprecian que la mayoría de los trabajadores **“casi siempre”** están dispuestos a ayudarlos en relación a sus dudas, problemas e inquietudes, regularmente son considerados y amables, pero las soluciones que ofrecen algunas áreas como prefectura y control escolar no son del todo satisfactorias. Por lo tanto falta trabajar un poco más respecto a la variable **Cooperación**.

Los estudiantes de la institución manifiestan tener **“casi siempre”** una relación de respeto con el director, igual dicen que **Supervisa** y promueve en los alumnos

participación en ceremonias y actividades que realiza la escuela, mencionan también que procura que el personal los trate con amabilidad y respeto; algunos estudiantes refieren no estar de acuerdo en las soluciones que se les da a sus problemas, piensan que no son las mejores. Y con respecto a los maestros, algunos muchachos indican que no todos los docentes están pendientes de las actividades que marcan en el salón de clases.

La información arrojada de los estudiantes, coincide en que **“algunas veces”** se sienten satisfechos con las **Condiciones Físicas de Trabajo** porque a pesar de que cuentan con instalaciones deportivas limpias, estas no son las apropiadas. Y respecto a las aulas, los muchachos comentan que no cuentan con el mobiliario adecuado, no todos los ventiladores funcionan (hace mucho calor en los salones al grado de ponerlos incómodos y de mal humor, lo que ocasiona falta de atención hacia los profesores), los salones y mesabancos que utilizan los estudiantes **“algunas veces”** están limpios y ordenados; a pesar de que se han estado haciendo mejoras en los baños los muchachos se quejan del mal funcionamiento y lo sucios que están.

La comunidad estudiantil **“casi siempre”** tiene una buena **comunicación** con los maestros, debido a que éstos explican a inicio de curso las normas que se deben respetar dentro y fuera del salón, al igual que los puntos que se tomarán en cuenta para calificar durante el ciclo escolar; mencionan que solo algunos maestros promueven la participación en clases. Y respecto a la **comunicación** que tienen los estudiantes con otros departamentos, comentan que el área de control escolar debería ser un poco más clara y comprensible a la hora de dar información, y que las respuestas a sus necesidades sean rápidas. En relación al departamento de trabajo social, piensan que las soluciones que se les ofrece a sus conflictos o inquietudes no siempre son las mejores. Los muchachos fueron claros al expresar que nunca se les ha preguntado si están satisfechos con los servicios escolares en general: biblioteca, aula de medios, orientación vocacional, apoyo a los padres, etc.

En relación a la última variable **Satisfacción de trabajo**, la encuesta indicó lo siguiente: los estudiantes dicen estar “**casi siempre**” de acuerdo con sus maestros y con lo que estudian en clases; el personal de control escolar, trabajo social y prefectura “**casi siempre**” demuestran ser competentes para el trabajo que realizan y el trato que le dan a los muchachos y padres de familia a veces es considerado y amable. Ahora bien, es muy marcada la problemática que se presenta a la hora de localizar algún personal de los departamentos de control escolar, trabajo social y prefectura, para responder a los problemas y demandas de los estudiantes, ya que frecuentemente no logran localizarlos en sus áreas de trabajo. Aproximadamente un 70% de los estudiantes se sienten orgullosos de la escuela.

9.3 De la evaluación de la satisfacción del cliente (padres de familia) (cuadro 18).

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE PADRES DE FAMILIA							
APARTADO	Puntuación total	ESCALA DE CALIFICACIÓN					
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	No sé
I. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	30	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30	
II.COOPERACION	15	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	
III.SUPERVISIÓN	25	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
IV.CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	20	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	
V. COMUNICACIÓN	50	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	
VI. SATISFACCIÓN DE TRABAJO	72	1-14	15-28	29-42	43-56	57-70	

Cuadro 18. Escala de calificación de padres de familia de la Institución con resultados

La encuesta dejar ver que **“algunas veces”** cumple con su objetivo la **Organización de trabajo**, ya que un cierto número de padres de familia opinan que la escuela no siempre se adapta a sus necesidades; en general han observado pocas modificaciones en las instalaciones (baños, fachadas, cafetería, etc.) y los equipos de cómputo, pizarrones, mesabancos, etc. no han mejorado, si eso sucediera beneficiaría directamente a sus hijos. Consideran que no todos los profesores asisten regularmente a dar sus clases y si lo hacen no son puntuales a la hora de entrar a sus salones; en relación a la organización del área de prefectura mencionan que **“algunas veces”** hay que andarlos localizando por la escuela, ya que tienen a su cargo varios grupos.

Los padres/madres/tutores señalan estar **“casi siempre”** de acuerdo con la variable **Cooperación**, puesto que se nota disposición por ayudar a los muchachos y a ellos, sólo que en ocasiones sienten que esa disposición es negativa por parte de algunas áreas de la institución.

De acuerdo a la **Supervisión** los padres expresan que son **“casi siempre”** las ocasiones en las que la dirección promueve el respeto en la comunidad estudiantil y la participación en ceremonias cívicas y otras actividades escolares; así como el director pide respeto entre los estudiantes, los padres de familia piden que sus

intervenciones a la hora de dar solución a algún problema sean justas. De igual manera el director **“casi siempre”** promueve que el personal de la institución trate con amabilidad y respeto a los estudiantes. Respecto a los docentes, los padres de familia hacen énfasis en que solo **algunos** maestros son los que están pendientes de las actividades que realizan sus hijos dentro el salón de clases.

Condiciones Físicas de Trabajo, los padres de familia -de acuerdo con la encuesta- consideran que los salones de la escuela a veces se ven aseados, ordenados, y que el mobiliario no del todo es el adecuado, que los baños no siempre están limpios y **“algunas veces”** no funcionan bien. Opinan que a la institución la deben mantener más limpia y que las instalaciones deportivas necesitan mejoras para mayor aprovechamiento de los estudiantes.

La **comunicación** con los profesores **“casi siempre”** es buena, al inicio del curso algunos maestros son los que informan a los padres de familia la forma de cómo se va a trabajar y calificar durante todo el año escolar, igual algunas veces se les explica las normas que deben respetar sus hijos dentro el salón de clases; ciertos profesores son los que se preocupan en promover la participación de los adolescentes durante la sesión de clases. A los padres de familia les gustaría que se les informara acerca de las actividades que sus hijos van a realizar y de las mejoras que se hagan en la institución. Igual expresan que **“casi siempre”** el departamento de control escolar ofrece soluciones comprensibles y claras; sobre el departamento de trabajo social dicen que no siempre ofrecen la mejor solución a los problemas (de los estudiantes) y sienten que no les dan una orientación correcta para atender los problemas escolares de sus hijos.

Satisfacción de trabajo, concerniente a esta variable los padres de familia coinciden en que **“casi siempre”** el trato del personal (prefectura, control escolar y trabajo social) es considerado amable, opinan lo mismo sobre la imagen de honestidad y confianza que proyectan; solo que en algunas ocasiones es incómodo andar localizando al personal que pueda atender a sus demandas. Los

padres señalan que generalmente están contentos con lo que sus hijos aprenden en la escuela, pero que no están muy de acuerdo en la forma en que algunos maestros se desempeñan en el aula. Igual opinaron que algunas ocasiones les agradan las actividades deportivas, culturales y recreativas que organiza la escuela; y finalmente, que es raro observar mejoras en el funcionamiento general de la institución.

Como parte última del objetivo general de este trabajo, de evaluar el clima organizacional de la escuela secundaria “Valentín Gómez Farías” y su impacto en la calidad del servicio, a continuación se presenta una comparación de las seis variables de acuerdo al resultado de las encuestas aplicadas al personal de la institución, a los estudiantes y padres de familia.

Con respecto a la **Organización de trabajo** tanto el personal de la institución como los estudiantes y padres de familia coinciden en que están **parcialmente de acuerdo** con esta variable, obviamente existen detalles en los que hay que poner mayor empeño para lograr una mejor apreciación de parte de los trabajadores y esa es en particular es la elaboración del manual de organización de la escuela, ya que de esta manera se evitarían muchos conflictos. Los estudiantes y padres de familia coinciden en la inasistencia de algunos maestros, igualmente han observado en general pocas modificaciones en las instalaciones y equipo de cómputo.

En cuanto a **Cooperación** los trabajadores del plantel, estudiantes y padres de familia tienen opiniones un poco opuestas, ya que el personal dice estar **totalmente de acuerdo** en trabajar en coordinación con otras áreas de la escuela, sin embargo los estudiantes y padres de familia opinan estar **casi siempre** de acuerdo con esta variable; sí perciben disposición para ayudar por parte del personal, pero sienten que ciertas áreas no ofrecen la mejor solución a sus inquietudes.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, éstas arrojaron un resultado congruente, ya que coinciden en estar **parcialmente de acuerdo** con la variable **Supervisión**; el personal, los estudiantes y padres de familia armonizan en que casi siempre mantienen una relación de respeto con el director de la escuela al igual que cuentan con su apoyo para dar alguna solución. Los estudiantes y padres de familia comentan que solo algunos profesores son los que están pendientes de las actividades que realizan en el salón de clases.

Las **condiciones físicas de trabajo** en que realizan sus actividades los maestros y estudiantes opinan que **algunas veces** son seguras debido a que el espacio y nivel de ruido si son las indicadas, pero la iluminación y ventilación no son suficientes, y debido al clima de la región los salones son muy calurosos. Los estudiantes y padres de familia coinciden en que a pesar de que los baños han sido remodelados, la mayoría de veces se encuentran sucios y en mal estado.

En cuanto a **Comunicación**, los encuestados no coinciden con el resultado de sus respuestas respecto a esta variable, ya que el personal dice estar **totalmente de acuerdo** con ella, afirman en que existe una actitud de respeto y cordialidad entre ellos, con los alumnos y padres de familia, manteniendo así buenas relaciones interpersonales. Respecto a los estudiantes y trabajadores mencionan que **casi siempre** mantienen una **Comunicación** regular con los profesores; referente a los demás departamentos de la Institución ambos concuerdan en que les gustaría que control escolar sea un poco más claro y preciso al momento de dar información; y que el departamento de trabajo social ofrezca mejores soluciones a sus problemas, y que la orientación que se les dé a los padres de familia sea la correcta.

Comparando la última variable, se ve una amplia variedad de opiniones entre los encuestados; el personal de la institución dice estar **totalmente de acuerdo** con la **Satisfacción de trabajo**, mientras tanto los estudiantes y padres de familia están **casi siempre** de acuerdo con ella porque opinan que es una molestia andar localizando al personal de la escuela, en particular algún personal de control escolar, trabajo social y prefectura. Una parte de los estudiantes mencionó estar orgulloso de la escuela.

Como se puede apreciar en este apartado, se estableció una clara relación entre los objetivos generales y específicos que guiaron esta investigación, las variables de estudio y los resultados obtenidos.

X. Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones.

De acuerdo a la información de clasificación que se obtuvo de las encuestas aplicadas en la presente investigación se concluye:

10.1.1 De la evaluación del clima organizacional.

El personal de la escuela afirmó la falta de un Manual de Organización, lo cual crea incertidumbre entre los trabajadores, ya que no saben en donde comienza y finaliza sus responsabilidades; sorprendentemente uno que otro trabajador no sabe que es un manual de organización.

Se observó buena disposición por parte del personal en general, no tienen inconveniente alguno en cooperar para mejora del ambiente laborar y así crear armonía entre sus compañeros de área e incluso con los de otros departamentos. Se halló un poco de incertidumbre entre los trabajadores de la escuela en cuestión de que alguien los esté supervisando, pero eso no fuese necesario si existiera el manual de organización donde se especifique que es parte de las actividades necesarias para que una organización funcione a la perfección.

Queda claro que en cualquier centro de trabajo al cual le haga falta ventilación e iluminación en el área donde desarrolla sus actividades ocasiona irritabilidad, sensación de cansancio, pereza, etc. Esta institución no está exenta de estos inconvenientes; se encontró que las condiciones físicas en las que algunos trabajadores realizan sus actividades no son del todo cómodas, puesto que los salones son calurosos y todavía así carecen de ventiladores en buen estado ocasionando baja productividad e inconformidad entre la población escolar.

No se encontró mayor problema en la comunicación, ya que el resultado general es bueno, lo que hay que corregir son las vías y formas de hacerlas llegar de manera correcta.

La mayoría de los integrantes de la institución están a gusto con la labor que desempeñan y con el trabajo que realiza su jefe. Hubo un poco de inquietud negativa referente a los horarios que se les asigna.

10.1.2 De la satisfacción del cliente (estudiantes).

Se observó que la inasistencia de algunos maestros ocasiona la apatía y desinterés de los estudiantes, aunado a esto, está la falta de actividades que capten la atención de los estudiantes.

El trato del personal en general y director para con los estudiantes es buena, pero se percibió una clara inconformidad a las soluciones que les ofrece respecto a los problemas e inquietudes que de ellos surgen. Los estudiantes expresaron que les gustaría que los maestros estén más pendientes de las actividades que realizan en el aula.

Los estudiantes manifestaron una marcada inconformidad sobre las condiciones en las que se encuentran los salones donde toman sus clases, esto por la falta de iluminación y ventilación adecuada, e igual que necesitan mobiliario apropiado y en buen estado; Para los baños piden que estén limpios y con agua suficiente.

Los estudiantes tienen buena comunicación con los maestros, en cuanto a la forma de trabajar en el salón, sin embargo también es necesario relacionarse de manera amistosa para darles un poco de seguridad y confianza a los muchachos.

En cuestión de satisfacción, los estudiantes se muestran en general de acuerdo con sus maestros, y lo que aprenden, pero es cierto que hay que trabajar en

algunos espacios para que la satisfacción sea completa, como por ejemplo en la problemática de localizar a ciertos trabajadores cuando se les necesita.

10.1.3 De la satisfacción del cliente (padres de familia).

Existe cierto nivel de descontento por parte de los padres de familia, ya que no están totalmente satisfechos con la organización de la escuela porque no cubre las expectativas que esperan, la infraestructura en general de la escuela no ha tenido transformaciones importantes. Al parecer hay algo de ausentismo e impuntualidad por parte de algunos profesores; igualmente los padres sienten cierto grado de incomodidad para con los prefectos porque hay momentos en los que los tienen que andar localizando por toda la escuela para que les ayuden a resolver sus inquietudes.

Se observó que si hay buena disposición para ayudar a los padres de familia, solo en ciertas áreas se tiene que reforzar esa relación.

La supervisión en la Institución es buena, en ella se promueve el respeto y la participación tanto de los trabajadores, como el de los estudiantes y padres de familia en todas las actividades que en ella se realizan. Los padres opinan que los maestros deben demostrar más interés en las actividades que realizan sus hijos dentro el salón.

Las condiciones físicas e infraestructura de la escuela en general, necesitan un poco más de atención, ya que los padres de familia ven que no hay gran avances al respecto. El buen estado físico de las instalaciones es básico e indispensable para un buen desarrollo de las prácticas educativas. Sería un avance significativo poder lograr mejoras a todas las instalaciones del plantel.

Los padres de familia declararon tener buena comunicación con los maestros a inicio de curso, debido a que se les informa a inicio del ciclo escolar las reglas que deben respetar dentro del salón y de qué forma se les calificara durante el año; hicieron referencia en que solo algunos maestros son los que se ocupan por promover la participación de sus hijos dentro del aula de clases. A los padres les gustaría tener una mejor comunicación con todo el personal en general, para que de esta manera, solucionar sus inquietudes y poder dar una buena orientación a sus hijos. Uno de los objetivos del ser humano es ser educado, sin duda la comunicación juega un papel muy importante; con apoyo y esfuerzo de maestros, directivos y padres de familia, se logra una buena educación y por lo tanto un mejoramiento en la escuela.

Concluyendo con la satisfacción de acuerdo a las impresiones del padre de familia, es claro que la mayoría del personal es amable y respecto a la imagen de confianza que se proyecta es buena. Eso sí, se tiene que trabajar en algunos aspectos para que los padres de familia queden excelentemente bien satisfechos con el servicio que se les ofrece, puesto que es incómodo andar localizando al personal que atienda sus demandas; queda claro que los padres están de acuerdo con lo que los profesores enseñan, pero no del todo con la forma en que algunos lo hacen.

10.2 Recomendaciones.

El clima organizacional es un factor importante en el sector educativo, porque a través de éste, se identifican variables que trastornan el interior de la institución; tratar éste tema involucra varios aspectos, entre ellos podemos mencionar algunos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, características del ambiente, entre otros; evidentemente si estos elementos se trataran de manera adecuada garantizarían un buen servicio a toda la comunidad educativa.

Y para obtener un buen clima organizacional que impacte de manera positiva en la calidad de servicio que ofrece la escuela secundaria Valentín Gómez Farías, se recomienda lo siguiente:

Primordialmente y con carácter de urgencia, se debe elaborar un Manual de Organización para la escuela, ya que este es el documento oficial en el cual se describe claramente la estructura orgánica y las funciones determinadas a cada elemento que la integra, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro. Las ventajas que se obtendrían son muchas debido a que se logra un sólido plan de organización, se establece la responsabilidad de cada puesto y su relación con sus demás compañeros, incrementando así la coordinación en la realización del trabajo, además, ubica en claro el grado de autoridad de los diversos niveles, es una fuente constante de información respecto al trabajo a realizar, evita malos entendidos y discusiones y sobre todo asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Igualmente se recomienda para que una actividad Administrativo-pedagógica tenga éxito debe ser guiada por la Dirección, ya que el director es la primera autoridad y pieza fundamental, es el líder ante su equipo de trabajo, impulsa la participación e involucra a su personal, llevando así el logro de los objetivos. Al impulsar la educación se alcanzan nuevos caminos en la organización, ya que se garantiza el desarrollo de los procesos y transformaciones dentro los cuales

resalta el acto de supervisar, cuya finalidad es ayudar a resolver problemas en la institución educativa. La supervisión igual ayuda a buscar soluciones a las dificultades en forma oportuna y así estimular el desenvolvimiento del estudiante en la sociedad en la cual pertenece.

Para evitar la inasistencia de los trabajadores se tienen que aplicar las sanciones correspondientes de acuerdo a la nueva reforma educativa, y así cortar de tajo con la inasistencia de profesores y administrativos irresponsables, o por lo menos llamadas de atención por medio de un exhorto. A esto se le podría igualmente poner un balance, así como algunas veces es buena idea una llamada de atención, igual la motivación puede ser una excelente estrategia. El desempeño de cada trabajador es el resultado de su comportamiento en el cargo que tiene y este obedece a un proceso de intervención y regulación entre él y la Institución; se supone que el lugar de trabajo es el medio donde el individuo satisface sus necesidades, para esto es necesario motivarlo en las tareas que realizan, para que la dedicación que le pongan sea productivas y eficientes.

Cuando un padre de familia sabe que está siendo escuchado con atención, siente que su petición es importante, ya sea que únicamente se acerque a preguntar por su hijo o que requiera solicitar algún servicio; mostrar respeto entre los compañeros, a los padres de familia y alumnos, y procurar ofrecer calidad en la atención, mejorara la imagen, no solo de la Escuela, sino también del que está ofreciendo la asistencia, por eso es fundamental brindar una **excelente atención**.

Es fundamental capacitar regularmente a los trabajadores para crearle prácticas importantes sobre atención y servicio, en las cuales se incluya aspectos técnicos y de desarrollo personal enfocados en proporcionar herramientas básicas para el crecimiento y desarrollo de los integrantes de la base.

Hoy en día es muy importante mantener una buena imagen, debido a que es la proyección con la que los tutores y estudiantes se quedan; la personalidad habla mucho de uno mismo, si está a gusto con su trabajo y con el entorno laboral.

Es recomendable invitar al personal a portar un uniforme que los distinga e igualmente sería factible mandar hacer unos gafetes con fotografía que identifique a cada uno de los integrantes de la Institución, de esta manera los padres de familia y estudiantes sin complicación alguna hallarán a la persona que pueda auxiliarlo con su inquietud.

XI. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

Dentro de las competencias que se desarrollaron como parte de este trabajo se pueden señalar:

Competencias Genéricas.

- Analizar la factibilidad de soluciones.
- Argumentar con contundencia y precisión.
- Establece generalizaciones
- Potencia las habilidades para el uso de tecnologías de la información
- Procesa e interpreta datos.
- Toma de decisiones.
- Transferir el conocimiento adquirido a otros campos de aplicación.

Competencias Instrumentales.

- Aplicar conocimientos generales de ética.
- Capacidad de abstracción.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad de organizar y planificar.
- Capacidad de razonamiento, deducción, análisis y síntesis.
- Habilidad de gestión de información.
- Utilizar técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones.

Competencias Interpersonales.

- Capacidad de automotivación.
- Compromiso ético.
- Habilidades interpersonales.
- Impulsar la transferencia de las competencias adquiridas en las asignaturas a diferentes contextos.

Competencias Sistémicas.

- Búsqueda de logro con reflexión ética.
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
- Habilidad para trabajar en forma autónoma.
- Apertura y adaptación a nuevas situaciones.

XII. Fuentes de información consultadas.

Archilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Bandala del Ángel, M. (Marzo de 2009). *cdigital.uv.mx/*. Recuperado el 03 de abril de 2014, de <http://cdigital.uv.mx>

Bermúdez Aponte, J. J., & Rincón, C. I. (2013). Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez, A. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Comillas.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chruden, H. J. (1992). *Administración de personal*. México: South Western Publishing .

Davis, K., & Newstrom, W. (2007). *Comportamiento humano en e l trabajo*. México: Mc. Graw hill.

Forastieri, V. (2014). [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/manual_buenas_practicas_td\[3\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/manual_buenas_practicas_td[3].pdf). Recuperado el 06 de mayo de 2014, de <http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros>

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Dias de Santos, S. A. de C. V.

Marchant R., L. (2006). *Actualización para el Management y el desarrollo organizacional* . Viña del mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.

Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación* 27, 103-117.

Mercado, S. (2002). *Administración aplicada*. México, D.F.: LIMUSA, S.A. DE C.V.

Monterrey, U. T. (2012). <ftp://sata.ruv.itesm.mx>. Recuperado el 02 de abril de 2014,

ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf

Morera, N., & Solano, A. (1996). Proceso de supervisión y perfil del supervisor de las prácticas académicas del nivel de licenciatura. Costa Rica.

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Redalyc*, 290-304.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. España: vértice.

Ramírez Rojas, A., & Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción Laboral en una Institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Universidad de Guanajuato*, (págs. 33-42). Estado de México.

Robbins, P. (1999). *Valores, actitudes y satisfacción laboral. La cultura organizacional. Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Secretaría de Educación Pública. (2007). Recuperado el febrero de 2014, de www.sep.gob.mx/: <http://www.dgep.sep.gob.mx/>

Torres Cuevas, M. E. (mayo de 2008). Desarrollo de la Estructura Organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación. *Proyecto Terminal para obtener el grado Maestra en Gestión Administrativa*. Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Valencia Agudelo, G. D. (2009). Clave para la cooperación: una visión desde la economía política. *Revista electrónica Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 2-9.

Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE.

Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. FC.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

XIII. Anexos.

IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENCUESTA PARA EL PERSONAL

Instrucciones:

Interesados por mejorar las áreas de oportunidad del clima organizacional en nuestra institución, se ha diseñado el presente instrumento para conocer sus inquietudes en torno al mismo.

Por la naturaleza del presente trabajo, es importante que sepa que sus respuestas son opiniones basadas en las experiencias que ha tenido, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, además de que toda la información que aquí se vierta es totalmente confidencial.

Por lo anterior, le pedimos que lea cuidadosamente cada una de las preguntas e indique la casilla que mejor describa mejor tu opinión; la escala es la siguiente:

4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1.- ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

		4	3	2	1
1	Tengo las funciones de mi puesto claramente definidas.				
2	La cantidad de trabajo que desarrollo es superior a la de mis compañeros.				
3	Cuento con los equipos y herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo.				
4	Las condiciones bajo las que realizo mi trabajo son seguras.				
5	No me estresa mi trabajo.				
6	Si debo quedarme tiempo adicional en mi trabajo, no me molesta.				
7	Estoy capacitado lo suficiente para hacer bien mi trabajo.				
8	Existe un Manual de Organización en donde se especifican las funciones de mi puesto.				
9	Se distribuye equitativamente el trabajo escolar entre el personal.				

2.- COOPERACIÓN

		4	3	2	1
1	Cuando el trabajo lo requiere, compartimos información entre los compañeros de la misma área.				
2	Sé que si lo requiero puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área, para realizar mi trabajo.				
3	Considero que con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo				
4	Existen áreas con quien me gusta trabajar mucho.				

3.- SUPERVISIÓN

		4	3	2	1
1	Mi jefe mantiene una relación de respeto conmigo.				
2	Si quiero conservar mi trabajo necesito llevarme bien con mi jefe.				
3	No tengo ningún problema en que mi trabajo sea supervisado.				
4	Cuando es necesario, mi jefe me apoya en la solución de problemas que se presentan en mi trabajo.				

4.- CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

		4	3	2	1
1	Realizo mi trabajo en condiciones seguras.				
2	El espacio físico donde realizo mis actividades es adecuado.				
3	El nivel de ruido es aceptable para la realización de mi trabajo.				
4	Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de mi trabajo.				
5	Los niveles de humedad son aceptables para la realización de mi trabajo.				
6	Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de mi trabajo.				

5.- COMUNICACIÓN

		4	3	2	1
1	En el plantel se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los trabajadores.				
2	Se mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar.				
3	Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y personal involucrado.				
4	Los canales de comunicación establecidos en la escuela son claros y oportunos.				
5	Se reconoce la labor y participación de todo el personal en las actividades de la escuela.				

6.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

		4	3	2	1
1	Me gusta mi trabajo.				
2	Me gustaría permanecer en mi área.				
3	Considero que tengo mi puesto seguro.				
4	Me gusta el horario que tengo.				
5	Me siento satisfecho con el desempeño de mi jefe.				
6	Estoy motivado por el reconocimiento que mi jefe y los directivos dan a mi trabajo.				

¿Qué le gustaría que la escuela hiciera por usted?

Qué haría Usted para que la escuela mejorara en su Ambiente de Trabajo

Algún otro comentario que nos quisiera compartir.

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Este cuestionario tiene el propósito de conocer tu opinión acerca de aspectos relevantes de tu escuela, es anónimo y se garantiza la confidencialidad de tus respuestas.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

Instrucciones de llenado

Lee cuidadosamente cada enunciado y selecciona una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marca con una **X** el recuadro que corresponda a tu respuesta, toma en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto y positivo y el 1 al valor más bajo y negativo. Marca **0** cuando no sepas o no puedas contestar. Sólo selecciona una opción por cada enunciado.

A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

ESCALA DE VALORACIÓN	
1 Nunca	4 Casi siempre
2 Casi nunca	5 Siempre
3 Algunas veces	0 No sé

Núm.	Enunciados	Valoración					
DIRECCIÓN							
1	El director procura que los maestros, secretarias, conserjes, etc., nos traten con amabilidad y respeto.	1	2	3	4	5	0
2	El director pide que exista respeto entre los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
3	El director promueve que participemos en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela.	1	2	3	4	5	0
4	El director interviene y es justo para dar solución a los problemas que se presentan entre los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
DOCENTES							
5	Los maestros son puntuales y asisten regularmente a clases.	1	2	3	4	5	0
6	Los maestros nos ponen actividades entretenidas durante clases.						
7	Los maestros están pendientes de las actividades que realizamos en el salón de clases.						
8	Los maestros nos dicen al inicio del curso las normas que debemos respetar en el salón de clases.	1	2	3	4	5	0
9	Los maestros nos explican cómo se va a trabajar durante el curso y cómo nos calificará.	1	2	3	4	5	0
10	Los maestros promueven la participación de todos los estudiantes durante la clase.	1	2	3	4	5	0
11	Estoy contento con la forma como me enseñan mis maestros.	1	2	3	4	5	0
12	Estoy contento con lo que aprendo en mis clases.	1	2	3	4	5	0
13	Estoy contento con mis maestros.	1	2	3	4	5	0
PREFECTURA							
14	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
15	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0
16	Al acudir al área de prefectura sé que encontraré las mejores soluciones	1	2	3	4	5	0
17	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
18	No tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	1	2	3	4	5	0
19	El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3	4	5	0
TRABAJO SOCIAL							
20	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0

21	Al acudir a trabajo social sé que encontraré la mejor solución	1	2	3	4	5	0
22	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0
23	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
24	No tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	1	2	3	4	5	0
25	El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3	4	5	0
CONTROL ESCOLAR							
26	El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los estudiantes y padres de familia.	1	2	3	4	5	0
27	No tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	1	2	3	4	5	0
28	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales necesarios para realizar su labor.	1	2	3	4	5	0
29	El departamento es claro y comprensible a la hora de dar un informe a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
30	Al acudir a control escolar sé que encontraré la mejor solución	1	2	3	4	5	0
31	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
32	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0
33	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
GENERAL							
34	Mi escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas).	1	2	3	4	5	0
35	Mi escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas).	1	2	3	4	5	0
36	He observado mejoras en el funcionamiento general de la institución.	1	2	3	4	5	0
37	Está limpia.	1	2	3	4	5	0
38	Los baños funcionan bien.	1	2	3	4	5	0
39	Cuenta con instalaciones deportivas adecuadas.	1	2	3	4	5	0
40	Las aulas están limpias, ordenadas y cuentan con el mobiliario adecuado.	1	2	3	4	5	0
41	En mi escuela me preguntan si estoy contento con los servicios escolares (bibliotecas, aula de medios, orientación vocacional, apoyos a los padres, etc.)						
42	La escuela ha solucionado satisfactoriamente mis solicitudes en ocasiones pasadas.	1	2	3	4	5	0
43	Me gustan las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece la escuela.						
44	Estoy orgulloso de mi escuela.	1	2	3	4	5	0

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

CUESTIONARIO PARA EL PADRE/MADRE/TUTOR

Estimado(a) padre o madre de familia: este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión acerca de aspectos relevantes de la escuela de su hijo(a), a través de la cual se tomarán decisiones para mejorarla. Conteste con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Instrucciones de llenado

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marque con una **X** el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto y positivo y el 1 al valor más bajo y negativo. Marque 0 cuando no sepa o no pueda contestar. Sólo seleccione una opción por cada enunciado.

A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

ESCALA DE VALORACIÓN	
1 Nunca	4 Casi siempre
2 Casi nunca	5 Siempre
3 Algunas veces	0 No sé

Núm.	Enunciados	Valoración					
DIRECCIÓN							
1	El director procura que los maestros, secretarías, conserjes, etc., traten con amabilidad y respeto a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
2	El director pide que exista respeto entre los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
3	El director promueve que participen los estudiantes en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela.	1	2	3	4	5	0
4	El director interviene y es justo para dar solución a los problemas que se presentan entre los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
DOCENTES							
5	Los maestros son puntuales y asisten regularmente a clases.	1	2	3	4	5	0
6	Los maestros están pendientes de las actividades que realizan los estudiantes en el salón de clases.	1	2	3	4	5	0
7	Los maestros nos dicen al inicio del curso las normas que deben respetar los estudiantes el salón de clases.	1	2	3	4	5	0
8	Los maestros explican cómo se va trabajar durante el curso y cómo calificarán a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
9	Los maestros promueven la participación de los estudiantes durante las clases.	1	2	3	4	5	0
PREFECTURA							
10	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
11	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0
12	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
13	No tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	1	2	3	4	5	0
14	El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3	4	5	0
TRABAJO SOCIAL							
15	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
16	Al acudir a trabajo social sé que encontraré la mejor solución a mi problema.	1	2	3	4	5	0
17	El trabajador social me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.	1	2	3	4	5	0
18	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0

19	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
20	El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3	4	5	0
CONTROL ESCOLAR							
21	El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los alumnos y padres de familia.	1	2	3	4	5	0
22	No tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	1	2	3	4	5	0
23	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales necesarios para realizar su labor.	1	2	3	4	5	0
24	La unidad es clara y comprensible a la hora de dar un informe al padre, madre o tutor.	1	2	3	4	5	0
25	Al acudir a control escolar sé que encontraré la mejor solución	1	2	3	4	5	0
26	El personal se muestra dispuesto a ayudar al padre, madre o tutor.	1	2	3	4	5	0
27	El trato del personal es considerado y amable.	1	2	3	4	5	0
28	El personal demuestra ser apto para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5	0
GENERAL							
29	La institución escolar se adapta perfectamente a mis necesidades como Padre/Madre/Tutor.	1	2	3	4	5	0
30	La escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas).	1	2	3	4	5	0
31	La escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas).	1	2	3	4	5	0
32	La escuela es limpia.	1	2	3	4	5	0
33	Los baños funcionan bien.	1	2	3	4	5	0
34	Cuenta con instalaciones deportivas adecuadas.	1	2	3	4	5	0
35	Las aulas están limpias, ordenadas y cuentan con el mobiliario adecuado.	1	2	3	4	5	0
36	Estoy contento porque me informan acerca de las actividades que van a realizar los estudiantes en la escuela.	1	2	3	4	5	0
37	Nos informan de las mejoras realizadas en la escuela.	1	2	3	4	5	0
38	He observado mejoras en el funcionamiento general de la institución en mis distintas visitas al mismo	1	2	3	4	5	0
39	La escuela ha solucionado satisfactoriamente mis solicitudes en ocasiones pasadas.	1	2	3	4	5	0
40	Me gustan las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece la escuela.	1	2	3	4	5	0
41	Estoy contento con la forma como me enseñan los maestros.	1	2	3	4	5	0
42	Estoy contento con lo que mi hijo aprende en clases.	1	2	3	4	5	0

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!