



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**Facultad de Contaduría y Administración C-1**



**Procedimiento de diagnóstico del clima organizacional en la  
Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN  
ORGANIZACIONES**

**Presenta**

**MAURICIO UBALDO LUCERO GÓMEZ 12011032**

**Directora de Tesis**

**DRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ**

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; Noviembre de 2021**



## DIRECCIÓN

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 16 de marzo de 2022.  
Oficio No. D/0569/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. MAURICIO UBALDO LUCERO GÓMEZ  
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES.  
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNACH.", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha noviembre 22 de 2021, suscrito por la Dra. Isis Mandujano Domínguez, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón  
Encargado de la Dirección



C.c.p. Archivo Minutario  
\*JHTR/ssg



Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, S/N Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050  
tel. 9616150440 EXT. 101 [www.fca.unach.mx](http://www.fca.unach.mx), e-mail: [dirección.fca1@unach.mx](mailto:dirección.fca1@unach.mx)





Código:FO-113-05-05

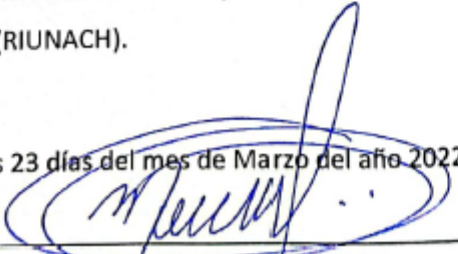
Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE GRADO.**

El (la) suscrito (a) C. Mauricio Ubaldo Lucero Gomez, Autor (a) de la tesis bajo el título de "Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH", presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el grado de Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 23 días del mes de Marzo del año 2022.

  
C. Mauricio Ubaldo Lucero Gómez

## **DEDICATORIA**

A DIOS:

Por otorgarme la oportunidad de vivir, estar en cada etapa de mi vida y darme la fortaleza para iniciar y culminar cada etapa de mi vida.

A MI MADRE:

Por hacerme la persona que soy hoy en día, por otorgarme su amor, porque tus esfuerzos jamás se terminaran de agradecer. Por siempre estar para mí en cada paso de mi vida.

A MI PADRE:

Que, aunque ya no se encuentra entre nosotros, estoy seguro que está muy orgulloso de mí.

A MI HERMANO:

A mi querido hermano, quien es mi inspiración y motivación para continuar superándome.

A MI ESPOSA:

Por darme todo su apoyo, amor, paciencia y motivación, por estar junto a mi cuando más lo he necesitado, y a pesar de las bajas, por creer en mí y hacerme creer que nada es imposible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme la oportunidad de concluir esta tesis, por permitirme obtener el entusiasmo y determinación para concluirla.

Quiero dar las gracias en especial a mi familia, que me siguen alentando, por apoyarme y han hecho todo lo posible para que salga adelante en esta etapa de mi vida.

A la Universidad Autónoma de Chiapas por ser parte esencial de mi formación académica y de mi vida laboral, por darme tanto, es un orgullo pertenecer a ustedes.

A la Dra. Isis Mandujano Domínguez, quien es mi directora de tesis. Por dedicarme su tiempo, esfuerzo y conocimientos, pero, sobre todo, por confiar en mí.



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

## Facultad de Contaduría y Administración C-1



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



CAMPUS I

Esta tesis titulada “PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNACH.”, fue realizada por Lucero Gómez Mauricio Ubaldo, bajo la dirección y asesoría del Comité Sinodal que se indica a continuación, dentro del **Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado**, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL

Directora

Dra. Isis Mandujano Domínguez

Asesores

Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos

Dr. Alex Antonio Velasco Utrilla

Dr. Alejandro Domínguez López



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**Facultad de Contaduría y Administración C-1**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CAMPUS I**



Esta tesis titulada “PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNACH.”, fue realizada por Lucero Gómez Mauricio Ubaldo, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, misma que ha sido **APROBADA** por el Comité Sinodal, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”.

**COMITÉ SINODAL**

**Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos**

**Dr. Alex Antonio Velasco Utrilla**

**Dr. Alejandro Domínguez López**

**ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN**

**Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón**



## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Problema.....	2
1.3 Objetivo.....	3
1.3.1 Objetivos específicos .....	3
1.4 Organización del contenido .....	4
CAPITULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PROCEDIMIENTOS DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNACH. ....	5
2.1 Clima Organizacional, Clima Laboral, Cultural Laboral. ....	6
2.2 Características del clima organizacional.....	6
2.3 Diagnóstico de Clima Organizacional .....	8
2.3.1 Definición de Diagnostico Organizacional .....	8
2.3.2 Ventajas y Desventajas del Diagnostico Organizacional.....	10
2.3.3 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional .....	11
2.4 Etapas del clima organizacional .....	11
2.5 Métodos utilizados para diagnóstico de clima organizacional .....	12
2.5.1 Cuestionario Litwin y Stringer .....	12
2.5.2 Cuestionario Rensis Likert .....	13
2.5.3 Método Pritchard y Karasick .....	14
2.5.4 Evaluación 360° .....	15
2.5.5 Modelo de Fernando Toro – Cuestionario ECO .....	16
2.6 Proceso y técnicas de diagnóstico organizacional .....	16
2.6.1 La Observación.....	16
2.6.2 La entrevista .....	17
2.6.3 El cuestionario .....	17
2.7 Resumen Instrumentos para Evaluar Clima Organizacional .....	17
2.8 ¿Para Qué Investigar Clima Organizacional?.....	19
2.9 Escala Likert .....	19
2.10 Dimensiones del Clima Organizacional .....	19
2.10.1 Remuneración.....	20
2.10.2 Relaciones Personales .....	21
2.10.3 Teoría de las Relaciones Humanas .....	22
2.10.4 Conflicto .....	23
2.10.5 Compromiso Organizacional.....	24
2.10.5.1 Definición de compromiso organizacional. ....	24
2.10.5.2 Factores que Determinan el Compromiso Organizacional .....	25
2.10.6 Motivación Laboral.....	26
2.10.7 Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldman .....	29
2.11. Liderazgo .....	30
2.12 Comunicación .....	33
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.1 Descripción del caso de estudio .....	39
3.2 Limitaciones.....	42
CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	44
4.1 Introducción. ....	45



4.2 Forma en que se analizaron los datos.....	45
4.3. Resultados encontrados. ....	46
4.3.1 Cédula de revisión documental.....	46
4.4 Interpretación de Resultados de las Entrevistas.....	51
4.4.1 Interpretación Global de Resultados.....	88
CAPITULO V PRODUCTO FINAL.....	90
5.1 Diseño de Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH.....	91
5.1.1 Propuesta de Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH.....	93
5.1.2 Consideraciones de la aplicación de las etapas del procedimiento de diagnóstico del clima organizacional en la dirección de gestión de la calidad, UNACH. ....	96
CAPITULO VI CONCLUSIONES.....	97
6.1 Conclusiones de la investigación.....	98
ANEXOS.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	118
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Circuito de incidencia en la organización y el clima .....	10
FIGURA 2	Factores motivacionales e higiénicos de la Teoría bifactorial .....	28
FIGURA 3	Descripción del liderazgo autocrático.....	31
FIGURA 4	Descripción del liderazgo democrático.....	32
FIGURA 5	Ejemplo de camino de la comunicación .....	34
FIGURA 6	Flujo de la comunicación .....	35
FIGURA 7	Flujo de información en una organización.....	37
FIGURA 8	Organigrama de la Dirección de Gestión de la Calidad .....	42
FIGURA 9	Procedimiento de Diagnostico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de Gestión de la Calidad .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El origen del clima organizacional.....	8
Tabla 2 Comparación entre métodos de diagnósticos de clima organizacional .....	11
Tabla 3 Instrumentos para evaluar clima organizacional .....	18

## **RESUMEN**

El proyecto de investigación que a continuación leerá tiene como objetivo el clima organizacional, para este estudio será analizado desde el ámbito administrativo, una variedad de estudios, bajo esta tendencia mencionar la relevancia de asegurar la sana convivencia y adecuada coexistencia. Basándonos en este tenor, les mostrare la importancia de realizar un diagnóstico organizacional, por tal motivo tomé la decisión de realizar mi estudio dentro de la Dirección de gestión de la calidad. Esta investigación es presentada bajo el siguiente diseño: En el Capítulo I, se proyecta los antecedentes, el entorno de acción y los objetivos de la investigación. Así también se define el objetivo de la investigación que es: Distinguir las variables del clima organizacional, describiendo las dimensiones que afectan en el desempeño laboral, para con base en esto diseñar un procedimiento de diagnóstico. En el Capítulo II se presenta la revisión bibliográfica relacionada con el tema de estudio. En el Capítulo III, se describe la metodología seleccionada, así como la técnica que se utilizó para recabar la información, como es el cuestionario, así también se detalla los tipos de datos que se obtendrán. En el Capítulo IV, se detalla los resultados obtenidos por el método de investigación que se aplicó en el estudio realizado en la dirección de gestión de la calidad. En el Capítulo V, se presenta en primer término el procedimiento propuesto diagnóstico del clima organizacional de la dirección de gestión de la calidad, UNACH y finalmente en el Capítulo VI, se plantea las conclusiones de la investigación.

Finalmente, con la satisfacción personal que me genera les presento el producto de este trabajo de investigación concluido

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño, Liderazgo, motivación, percepciones

**“La perfección no es alcanzable,  
pero si perseguimos la perfección, podemos  
alcanzar la excelencia”**

**Vince Lombardi**

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Antecedentes

Es notorio el efecto significativo del clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores, rendimiento y sobre todo en consecuencia sobre la productividad de la organización.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2007) alude a que “el clima organizacional representa al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p.87).

Por lo anterior, entendemos que las organizaciones refieren su estado anímico colectivo, que está determinado por las percepciones que las personas tienen acerca de las organizaciones en las que trabajan; y a su vez estas percepciones dependerán de las interacciones que se llegan a generar entre los miembros de la organización y las actividades que ahí se desarrollan. Hoy en día es más notoria la relación que hay entre clima organizacional y el rendimiento.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, surgen las siguientes interrogaciones:

¿Cuáles son las variables del clima organizacional para realizar un diagnóstico en la Dirección de Gestión de la Calidad?

¿Cómo generar un procedimiento para diagnosticar el clima organizacional de la Dirección de gestión de la calidad?

¿Cómo se ha considerado la evaluación del clima organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad?

## 1.2 Problema

El entorno de acción será la Dirección de Gestión de la Calidad, quien desde su creación como Secretaria Auxiliar de la Gestión de la Calidad el 18 de mayo del 2009 y posteriormente debido a las diferentes reestructuraciones institucionales que fue objeto la UNACH, en el transcurso del año 2012 pasa a formar parte de la Secretaria Académica, bajo el nombre de Dirección de Gestión de la Calidad.

Esto no limitó el hecho de seguir trabajando directamente con las Escuelas y Facultades para el aseguramiento de los procesos de acreditación académica y el aseguramiento de las certificaciones en el medio de Calidad Administrativa, en apego a la Legislación Universitaria y la normatividad aplicable a organismos internos y externos.

Derivado de lo anterior, es importante mencionar que en la Dirección de Gestión de la Calidad no cuenta con un proceso de diagnóstico del clima organizacional, por tal motivo, mi propuesta es elaborar un proceso de diagnóstico del clima organizacional que pueda generar información valiosa para poder emitir una recomendación para su mejoramiento.

### **1.3 Objetivo**

Distinguir las variables del clima organizacional, describiendo las dimensiones que afectan en el desempeño laboral, para con base en esto diseñar un procedimiento de diagnóstico.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

1.-Conocer el desempeño laboral del personal que labora en la Dirección de Gestión de la Calidad para identificar la percepción del clima organizacional, que permita elaborar un proceso de diagnóstico.

2.-Describir las variables que contribuyan a interpretar la situación en la que se encuentra el clima organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad.



## 1.4 Organización del contenido

<b>CAPÍTULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Capítulo I	Plantea antecedentes, entorno de acción y objetivos de la investigación.
Capítulo II	Presenta la revisión bibliográfica relacionada con el tema de estudio, que se realizó para sustentar la investigación.
Capítulo III	Describe la metodología seleccionada, así como el método utilizado para recabar la información.
Capítulo IV	Detalla los resultados obtenidos en el estudio realizado en la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH
Capítulo V	Se detalla los resultados obtenidos por el método de investigación que se aplicó en el estudio realizado en la Dirección de Gestión de la Calidad.
Capítulo VI	Plantea las conclusiones de la investigación.

**CAPITULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PROCEDIMIENTOS  
DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN  
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNACH.**

## 2.1 Clima Organizacional, Clima Laboral, Cultural Laboral.

Con frecuencia se logra caer en desconciertos en base a los términos Clima Organizacional, Cultura Laboral y Clima Laboral, en distintas ocasiones se piensa en un mismo fenómeno, no obstante, esto está muy alejado de la realidad. Los tres términos son distintos entre ellos, sin embargo, cada uno de ellos median en el estudio de cada uno, de manera directa o indirecta.

Siendo enfocados en lo que se refiere a Clima Organizacional podemos decir que es la perspectiva que tiene el personal ante la organización, lugar de trabajo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y no debemos de omitir la comunicación de manera formal e informal, la cual será percibida desde cualquier nivel jerárquico.

Bajo el argumento de Koys y Cotiis (citado en Rodríguez, 2013) señala que el clima laboral se ve influido por 8 facetas, tales como son:

Autonomía	Apoyo
Confianza	Reconocimiento
Cohesión	Justicia
Presión	Innovación

Las facetas mencionadas anteriormente se encuentran en una interacción muy variada, las cuales se fusionan de acuerdo a las circunstancias y los individuos. La valoración que éstos hacen de estos factores, están influidas por cuestiones internas y externas que están fuera del control de ellos. Así, los aspectos psíquicos, psicológicos, lazos familiares, sociales, de educación y económicos que envuelven a la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de cada organización.

En el apartado de Cultura laboral debemos de contemplarla bajo el extenso contexto en el que funcionan las organizaciones, ya que esta comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores, normas, creencias y costumbres dentro de cual tiene lugar el comportamiento de la organización. Esta ayuda a que el integrante de la organización comprenda lo que sucede dentro de la misma.

## 2.2 Características del clima organizacional

En el clima organizacional logra exponer el cambio provisional de las actitudes del grupo que integra a la organización, debido a las diversas razones, entre las que tenemos: los días en que se percibe el salario, entrega de aguinaldo, incrementos de salarios, cambio de directivos, etc. Una muestra que podemos comentar es cuando la organización otorga un incremento salarial, lo que provoca un crecimiento en la motivación de los trabajadores y se puede mencionar que esto otorga más ganas de trabajar, escenario contrario si fuese un decremento en el salario.

Las características del sistema organizacional crean cierto Clima Organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre todo en el aspecto del comportamiento. Esta conducta tiene una diversidad de consecuencias para la organización, tales como, producción, complacencia, rotación, armonía, entre otros.

Esto se sintetiza como que el clima puede construirse como una reflexión de sí mismo de la organización acerca de su razón de ser. La experiencia organizacional que tienen los miembros es una evaluación observable de parte de los trabajadores hacia la organización y así generan la autoevaluación colectiva.

Según Brunet (1987), el clima organizacional tiene las características que a continuación se enlistan:

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede ser el mismo.
3. El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
4. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
5. El clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
6. Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
7. No es fácil la conceptualización, pero si identificarlo y sentirlo.

Puesto que logramos notar, el comportamiento de las personas y el clima organizacional presentan una estrecha concordancia, pues el clima produce un importante efecto sobre las personas, es decir, la percepción de manera directa o indirecta que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su comportamiento. En particular, podemos concluir con la importancia del comportamiento de las personas sobre el impacto en el clima organizacional.

## 2.3 Diagnóstico de Clima Organizacional

Si hablamos hoy en día de lo que significa la palabra administración se nos viene a la mente un sinnúmero de conceptos e ideas que han ayudado sobre todo a las organizaciones y al hombre en sus actividades, esto ha generado un progreso a lo largo de un poco más de 100 años de la historia de la humanidad, toda vez que los entornos no son los mismo hoy en día, que cuando surge este concepto.

Es por ello que la administración ha estudiado el entorno organizacional que lo rodea y que en la actualidad se le define como clima organizacional. Para comprender mejor, se presenta a continuación la siguiente tabla 1, en la cual veremos las distintas escuelas del clima organizacional:

Tabla 1 El origen del clima organizacional

Escuela	Principales Autores	Aportaciones
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios Administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralistas	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría X, Teoría Y, Teoría de los surgimientos del concepto de Clima Organizacional

*Fuente:* Elaboración propia

### 2.3.1 Definición de Diagnostico Organizacional

El diagnóstico del clima laboral es la evaluación y análisis de la percepción que tienen los empleados de una organización con respecto a sus actividades compañeros, superiores, etc. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción laboral y detectar si hay problemas internos que deben resolverse o si el trabajador está pasando por alto que le impide realizar su día a día con entusiasmo.

Diversos precursores, economistas, físicos, estadísticos, filósofos y sobre todo empresarios, fueron creando y expandiendo, sus obras y teoría en cada uno de los campos de estudio que ocupaban. Es por eso que la administración actual utiliza conceptos y principios empleados con una diversidad de perspectivas. El diagnostico tiene como esencia plantear un problema del conocimiento, la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de una organización y posterior a ello, generar una recomendación para su mejoramiento.

En mi opinión se podría definir como el proceso de medición de la efectividad de una organización, la cual incluye las capacidades del desempeño de tareas, como el impacto que tiene el sistema organizacional.

Como menciona Valdez (citado en Sánchez, 2008) el concepto de diagnóstico “se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se compone como la plataforma de análisis que consiente el cambio de una empresa, de un momento de indecisión a otro de conocimiento, para su adecuada dirección”. (p.21)

Para Molina (2004) menciona que el diagnóstico organizacional “es un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que permitirá recalcar algo con respecto al panorama” (p.79-86)

En el presente escenario, el ambiente externo reclama a la organización ser competidora, para lograr esto, es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor producto final. Las organizaciones pueden ser competitivas si mejoran internamente sus procesos laborales, pues el éxito de la organización surge desde lo profundo de su ser. Siguiendo el orden de ideas, diremos que para poder mejorar el ambiente organizacional es fundamental, como primer paso, hacer un diagnóstico.

Estableciendo los protocolos de diagnóstico dentro de una organización para su crecimiento Valdez Rivera y Amaro (1998) explica que:

El diagnóstico se asienta dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, constituyéndose como un medio de análisis que promueve la mudanza de la empresa, pasando de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; no olvidemos que se tiene que convertir en una costumbre constante del proceso de evaluación de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (s.p.)

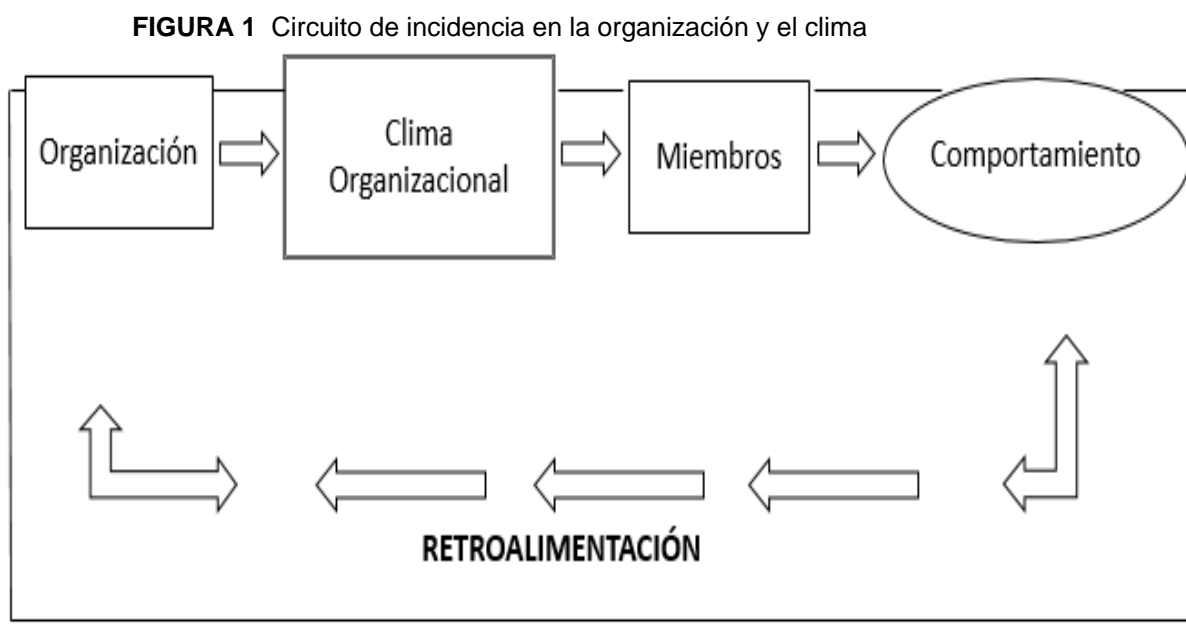
Citando a Hellriege (2009) define el diagnóstico organizacional como “el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora”. (p.510)

Para mejorar algo, debemos iniciar con el proceso de medirlo, el elaborar un diagnóstico de clima organizacional nos otorgará la premisa para conocer el status de la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

Por otro lado, tenemos a Guillen y Guil (2000, citado en Navarro et al. 2009) definen a el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. (p.8)

Dentro de un diagnóstico organizacional es de vital importancia tomar en consideración la visión de los empleados que trabajan dentro de la organización, dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del clima organizacional desde sus empleados.

A continuación, muestro un diagrama de la incidencia en la organización y el clima basados en las definiciones mencionadas.



*Fuente:* Elaboración propia

### 2.3.2 Ventajas y Desventajas del Diagnostico Organizacional

Debemos de mantener muy claro las ventajas y desventajas de un diagnostico organizacional, ya que nos permitirá tener una perspectiva más clara del porqué del diagnóstico, a continuación, mencionaremos algunas de las mismas ventajas y desventajas.

#### **Ventajas**

Realizar un diagnóstico organizacional alienta al trabajo en equipo.

A través de esta evaluación se puede identificar fácilmente los problemas en el ambiente de trabajo, sin generar un gasto excesivo y un corto tiempo.

Se crea un ambiente interactivo.

#### **Desventajas**

No todas las organizaciones están preparadas para llevar un proceso de diagnóstico organizacional.

En algunos de los casos puede generar disyuntivas entre los miembros de la organización.

El resultado del diagnóstico no siempre es 100% fiable, toda vez que puede ser influenciada por el personal de la organización.

Tabla 2 Comparación entre métodos de diagnósticos de clima organizacional

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuestionarios	Fáciles de cuantificar y resumir, económicos en la recolección de información, son útiles en muestras grandes, mediciones repetitivas, comparaciones, estudios de actitudes y percepciones.	No son buenos para recolectar información sobre estructuras, comportamientos, medio ambiente; pueden presentar problemas de validez en situaciones de no sabe, no contesta, etc.
Entrevistas	Es muy rica en estudios en profundidad, o en estudios exploratorios.	Es difícil de instrumentar en muestras grandes, o con muchas variables.
Observaciones	Permite evaluar bien comportamientos, actitudes, conflictos, situaciones de poder o de liderazgo.	Puede ser objetada la presencia de NO miembros de la organización,. La distancia, o el tamaño de la organización, u despliegue territorial.

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Solarte (2009) "Nos dice el estudio del clima organizacional no es un simple ejercicio del desempeño sino una herramienta para examinar críticamente la organización y sus empleados y poder orientarse para generar mayores niveles de desempeño". (p.57)

El correcto clima organizacional genera un efecto positivo, definida por la adecuada percepción que los miembros tienen de su organización.

### 2.4 Etapas del clima organizacional

Se puede fragmentar al diagnóstico organizacional en tres etapas:

- ✓ **Generación de información:** la cual abarca a su vez tres aspectos.
  - a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados.



- b) La metodología utilizada para recopilarla información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
- ✓ **Organización de la información**, esta etapa se dividirá en tres puntos claves:
  - a) Diseñar un procedimiento para obtención de la información
  - b) El archivo de la información adecuadamente
  - c) La correcta clasificación de la información, lo cual permite la ubicación rápidamente para su consulta
- ✓ **Análisis e interpretación de la información**: Que reside en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

## 2.5 Métodos utilizados para diagnóstico de clima organizacional

Diversos autores manejan diferentes instrumentos para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según Brunet (2014) “el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito”. (p. 41)

Esta herramienta brinda a los evaluados preguntas específicas que detallan hechos en concreto de la organización, relativo a los cuales deben revelar el punto de acuerdo con la descripción mencionada. Lo habitual los resultados obtenidos en los cuestionarios, son de respuestas de tipo nominal o intervalo. Entre los cuestionarios mas utilizados están:

### 2.5.1 Cuestionario Litwin y Stringer

Por lo que se refiere a Kolb et al. (1976) citando a Litwin y Stringer, “comenta que el clima organizacional puede medirse desde la perspectiva de las percepciones” (p.111)

Para ello, elaboraron un instrumento para medir las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional.

Para comprobar la eficacia de su instrumento, los autores realizaron una encuesta con un universo de veinticinco jefes y personal especialista en cada una de los departamentos de una conocida empresa. El estudio arrojó sus resultados, pero el proyecto no quedó ahí. A partir del análisis de los resultados, se elaboró otro modelo de cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar un nuevo análisis, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este último consideró las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentir de los empleados sobre las limitaciones en su centro de trabajo; esto son: reglas, regulaciones y procedimientos a los que son sometidos.
2. Responsabilidad. Es la actitud y posición que optan los empleados de saberse sus propios jefes, de ser responsables de sus propias decisiones, sin esperar ser aprobadas.
3. Riesgo. Se refiere a los niveles de inseguridad y los retos en el trabajo.
4. Recompensa. Es el incentivo del empleado de sentirse bien remunerado
5. Calor y apoyo. Se refiere al sentimiento de cohesión y compañerismo entre los integrantes de una organización que establecen códigos de mutuo apoyo.
6. Conflicto. Es la percepción de los empleados sobre el manejo de los conflictos en la organización; se evalúa la disposición de la dirección de enfrentar de manera inmediata las diferencias de opiniones o problemas que surjan en el ámbito laboral.

### **2.5.2 Cuestionario Rensis Likert**

Para Solarte (2009b) citando a Likert menciona que, para él, “el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desarrollo o satisfacción gerencial” (p.50).

Como resultado Likert (1974, citado por Brunet, 1987) crea su teoría de clima organizacional llamada “Los sistemas de organización” los cuales nos permiten la esencia del clima y las variables. (p.45)

Diseñó su cuestionario considerando dimensiones como:

- a) Método de mando: manera en que se administra el liderazgo para intervenir en los trabajadores.
- b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y cómo se llevan a cabo.
- d) Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: referido a la planificación y formación deseada.

Bajo este argumento, el clima organizacional, interactúa con las peculiaridades individuales para determinar la conducta. De aquí que la conducta de los individuos no nace sólo de sus características individuales, si no de que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Ahora bien, medir el clima organizacional, es captar la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de un área u organización. Algunos autores, hacen énfasis en que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Diferentes autores refuerzan la preferencia a evaluar el clima organizacional exponer que las discrepancias pueden significar algo importante para la organización.

Podemos concluir, con la definición de Chiavenato (2019), quien menciona lo siguiente: “el clima organizacional se encuentra ligada a la moral y a la satisfacción de las necesidades de los empleados, de una forma favorable o negativa dependiendo de la percepción de los miembros de esta” (p.208).

De la misma forma esta percepción se encuentra enfundada en factores múltiples que van desde lo tecnológico, políticas, metas, beneficios. Recordemos que el clima organización es como el cuerpo humano, complejo y con características únicas.

### **2.5.3 Método Pritchard y Karasick**

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick citado por Girón (sf), nos comenta las once dimensiones en la cual está basado el cuestionario:

**Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

**Conflicto y Cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Apoyo:** Se basa en la atención que otorga la alta dirección a los agremiados a los conflictos de trabajo.

**Relaciones Sociales:** se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observan dentro de la organización.

**Estructura:** Esta dimensión abarca las directrices, los lemas y las habilidades que llega a otorgar una organización y que afectan directamente al desarrollo de una actividad.

**Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios, etc.).

**Rendimiento:** Aquí se trata de la coherencia que existe entre la remuneración y el trabajo conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Aquí se busca conocer los aspectos motivacionales que desenvuelve la organización en sus empleados.

Status: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Centralización de la Toma de Decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Flexibilidad de Innovación. Esta dimensión envuelve a la organización, en el apartado de emprender nuevas formas de hacer tareas o modificarlas para su bien.

#### **2.5.4 Evaluación 360°**

En cuanto a Bernal (2013) nos indica que esta evaluación tiene su auge en los años 80`s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una reciente apreciación que forma parte de la evaluación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier integrante con la que mantenga una interacción formará parte de la evaluación. Por tal motivo esta evaluación nos permitirá medir la ejecución, la competencia y por ultimo poder desarrollar un procedimiento de desarrollo.

La evaluación de 360 grados procura dar a los empleados una apariencia de su desempeño adecuada y verídica siendo lo más apegados a la realidad. Lo que generara una retroalimentación entre organización y empleado que provocara las bases para poder mejorar su desempeño y poder así el líder tomar decisiones futuras.

La evaluación de 360 grados tiene como puntos concretos:

- ✓ Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- ✓ Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo de la organización.
- ✓ Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto de la organización.

Esta evaluación será un instrumento que permite el desarrollo de competencias del personal, que permitirá alcanzar los objetivos deseados, toda vez que recaba información desde el origen de la misma, de la parte esencial de toda organización el trabajador, inclusive se puede evaluar al cliente, ofreciendo una imagen del desempeño del personal analizado, lo cual permite ver en donde se necesita tomar medidas para mejorar. Para mi punto de vista esta evaluación tiene como fin concluir que los jefes no son los únicos quienes evalúan las competencias de los involucrados.

Al terminar el levantamiento de la evaluación, se debe reflexionar los datos recabados para poder implementar acciones para mejorar aquellas acciones que así lo requiere.

### **2.5.5 Modelo de Fernando Toro – Cuestionario ECO**

El autor basa su modelo en la percepción del personal dentro de una empresa y el clima organizacional están fuertemente relacionados entre sí. Según Toro (2008), el clima organizacional está conformado por ocho variables:

1. Relaciones interpersonales: la define como el grado en que los trabajadores se apoyan entre sí.
2. Estilo de dirección: se define como el grado en que los superiores apoyan, motivan y hacen partícipes a sus subordinados (liderazgo).
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo por parte del trabajador respecto al sentido de pertenencia de la empresa, así como el compromiso con sus metas y funciones.
4. Retribución: el nivel de equidad en las remuneraciones y beneficios por realizar un trabajo.
5. Disponibilidad de recursos: es el grado de información, herramientas, equipos y apoyo de otras personas con la que cuentan los trabajadores en relación a los trabajos realizados.
6. Estabilidad: es el grado de percepción de los trabajadores en función al sentido de pertenencia que siente por la empresa donde laboran.
7. Claridad y coherencia en la dirección: es el nivel de transparencia con la que cuentan los directivos acerca del logro de la visión de la compañía.
8. Valores colectivos: es el grado en que los trabajadores perciben su entorno interno: cooperación, responsabilidad y respeto por parte de sus compañeros de trabajo y superiores. (p.140)

## **2.6 Proceso y técnicas de diagnóstico organizacional**

### **2.6.1 La Observación**

Se define como “el acto creador del conocimiento y no solo una técnica entre otras; resulta ser una herramienta de importancia central en el hallazgo del problema observado. Debido a la naturaleza del ser humano, la acción de observar se realiza la mayor parte del tiempo, entre las mismas personas, hacia los sistemas sociales, y además está la autoobservación. Involucrando una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde su exterior.

El autor Rodríguez (2005a) considera que el observador distingue con claridad su panorama de observación. Nada parece oculto, todo aparece nítidamente perfilado. Lo que no ve, escapa de tal modo a su observación, que ni siquiera puede sospechar que sus esquemas de distinción pueden ocultarle algo.

### **2.6.2 La entrevista**

Al respecto Meza (2020) comenta la importancia de esta técnica, además de complementaria y necesaria, consiste en establecer una conversación entre el consultor y un miembro de la organización que se pretende diagnosticar, sin embargo, es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”, esto generará confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

Rodríguez (2005b) indica que generar un primer acercamiento para el proceso de diagnóstico organizacional, se da por las entrevistas realizadas a personas claves de los diferentes departamentos de la empresa. Con toda esta información se podría contemplar de forma global la situación por la que atraviesa la organización.

Se debe prestar mucha atención al momento de proceder con esta técnica porque, en la medida en que la entrevista sea direccionada adecuadamente, se lograría obtener información y antecedentes relevantes para un mejor diagnóstico, además de guiar el camino para las fases posteriores.

### **2.6.3 El cuestionario**

Para Pérez (2019), “es uno de los métodos de recolección de información más popular y ampliamente utilizado para la recopilación de datos”. Además, se puede aplicar de forma masiva, siendo la diferencia principal con la entrevista, donde se restringe a una sola persona.

Por tal motivo nos menciona Rodríguez (2005c), que el cuestionario, en cambio, es un conjunto de preguntas administradas de manera impresa o virtual a numerosas personas. Resultando de mayor facilidad para: identificar problemas o áreas susceptibles de mejora, evaluar los resultados y encontrar soluciones, donde participe el mismo personal, involucrándose para discutir la información recogida, y generen propuestas a implementar, facilitando la mejora y el cambio.

## **2.7 Resumen Instrumentos para Evaluar Clima Organizacional**

En la tabla 3, se presenta un recuento de las distintas investigaciones enfocadas en el diseño e implementación de cuestionarios que sirven como referente para la construcción de instrumentos para evaluar el clima organizacional.

Tabla 3 Instrumentos para evaluar clima organizacional

Autor	Propósito	Dimensiones
Friedlander y Margulies (1969, pp.171-183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño, Obstáculos, Intimidación, Espíritu de trabajo, Actitud, Acento puesto sobre la producción, Confianza, Consideración.
Gavin (1975, pp. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional, Obstáculo, Recompensa, Confianza y consideración de parte de los administrativos, Riesgos y desafíos.
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Riesgo, Apoyo, Normas, Conflicto
Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía, Conflicto contra la cooperación, Relaciones sociales, Estructura organizacional, Recompensa, Relación entre rendimiento y remuneración, Niveles de ambición de la empresa, Estatus, Flexibilidad, Centralización, Apoyo
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir clima organizacional en cualquier tipo de organización.	Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Tarea, Presión, Claridad, Control, Innovación, Confort
Schneider y Barlett (1968, pp. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo proveniente de la dirección, Interés por los nuevos empleados, Conflicto, Independencia de los agentes, Satisfacción, Estructura organizacional
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974, pp. 233-248)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones, Calidez, Riesgo, Apertura, Recompensa, Estructura
Sims y Lafollette (1975, pp. 19-38)	Relación entre clima organizacional y satisfacción	Presión del trabajo y estándares, Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización, Riesgo en la Toma de decisiones, Política y claridad de promoción, Apertura de la comunicación ascendente, Tono de afecto hacia otra gente dentro de la organización
Méndez (2006, pp.62-72)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación, Control
Toro (2009, pp. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Valores colectivos, Disposición al esfuerzo

Fuente: Adaptado de Brunet (1987), Vázquez (1992), Álvarez (2006) y Santana y Cabrera Yasmina (2006)

## 2.8 ¿Para Qué Investigar Clima Organizacional?

Para que las organizaciones marchen de manera eficiente es de vital importancia que predomine el clima organizacional en armonía, por lo que debemos considerar aspectos psicológicos que interfieren en la base trabajadora en el rubro de su comportamiento y está relacionado con la visión que el trabajador tiene en su centro de trabajo y con su entorno laboral.

El comportamiento organizacional, según Robbins y Judge (2009, p.10) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con el propósito de emplear estos conocimientos para optimizar la eficiencia de las organizaciones.

Diversos autores mencionan que el clima organizacional basa su primicia en los valores, creencias de los miembros, por el cual su naturaleza, evoluciona a su vez, en elementos del clima. Recordemos que lo más importante de una organización es su gente, este es el motor productivo. Por ello la organización debe poner gran atención en el ambiente de trabajo y alcanzar un clima organizacional que les permita a sus integrantes sentirse satisfechos en las actividades que desarrollan. De ahí surge la importancia de investigar y diagnosticar el clima de su organización por las siguientes razones:

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

## 2.9 Escala Likert

En cuanto a Bedoya Laguna (2017), una escala de Likert consta de diversos tipos de instrumentos de medición (ítems). Estas afirmaciones no deben ser ambiguas, deberán apuntar al presente, ser importantes para la que se quiere medir y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones (siempre, algunas ocasiones, rara vez, nunca, aprobación total, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total), a cada respuesta expresada por el trabajador se le asignará un valor numérico, lo que le dará un lugar en la escala, lo que estará ordenado según nuestro objeto de estudio (variable, frecuencia).

## 2.10 Dimensiones del Clima Organizacional

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional Chiang et al. (2010) menciona que se pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico.

Las dimensiones del clima organizacional son las características idóneas de ser medida en una organización, las cuales intervienen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para



Llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer dimensiones que han sido investigadas.

Existen diferentes estudios respecto a unas dimensiones concretas, como las mencionadas en Campbell (1970, citado en García, 2006) donde establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

- Autonomía individual
- Grado de estructuración impuesta sobre la situación.
- Orientación a la recompensa.
- Consideración, cordialidad y apoyo.

Sin embargo, durante el paso del tiempo otros autores han sugerido sea agregado una quinta dimensión, llamada Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

Por otro lado, en diferentes investigaciones González (2004), encontró que una de las grandes necesidades en México, está asociada a la falta de un instrumento que logre validar y sea confiable a la vez para medir el clima organizacional, por lo cual diseñó un instrumento que mide el clima en instituciones, los cuales contempla los siguientes:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.
- Administración
- Comunicación
- Ambiente físico y cultural
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia.

### **2.10.1 Remuneración**

En la guía práctica de la organización mundial del trabajo Martínez, (2013) nos indica que la remuneración se puede clasificar en dos partes:

- Remuneración por rendimiento: es un sistema en virtud del cual las ganancias en dinero de los trabajadores varían, según las reglas preestablecidas en cada organización. Este

tipo de remuneración se determina después de que las terminaciones de las tareas han sido debidamente registradas y depende del rendimiento alcanzado.

- Remuneración por tiempo: es un sistema estricto de remuneración por unidad de tiempo. La ganancia del trabajador consiste en la retribución económica por cada actividad, tiempo (hora, día, semana o mes trabajado), cualesquiera que sean los cambios en su rendimiento. Con esto la expectativa que se espera por parte del trabajador, es que mantenga por lo menos cierto rendimiento esperado.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo (2021a), se señala en su artículo 82 que “el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. (p.24)

Por otra parte, la misma Ley Federal del Trabajo (2021b), en su artículo 84 indica que “el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”. (p.24)

Por último, Ley Federal del Trabajo (2021c), en su artículo 85 señala que “el salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo y que para fijar el importe de este se tomaran en consideración la cantidad y calidad del trabajo” (p.24)

Chiavenato (2011a) menciona que:

“La remuneración tradicional es fija y permanente, las personas no tienen motivo para desempeñarse mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes sacrificios para incrementar la productividad y la eficiencia”. (p. 254)

## **2.10.2 Relaciones Personales**

Para Gómez (2021):

Esta teoría nace con la intención de desarrollar una filosofía empresarial nueva, en la que se muestra una civilización industrial en la que la tecnología y los métodos de trabajo constituyen lo más importante para un gerente o administrador, queriendo brindarle importancia nuevamente al factor humano, puesto que existía una grande necesidad de enfatizar la armonía laboral para el patrón con su ambiente de trabajo y su empleador, puesto que existía una gran explotación por parte de éste con tal de alcanzar los mejores márgenes de rentabilidad y aumentar la eficiencia. También conocida como escuela humanista de la administración, surge en la década de los años treinta, en los Estados Unidos derivado de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo de la surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse. Chiavenato (2011b).

Las relaciones humanas se han constituido en un movimiento contemporáneo para sensibilizar las relaciones entre los hombres, especialmente las que se dan en el ambiente laboral, pues aun cuando las relaciones humanas no constituyan una ciencia no podemos dejar de subrayar su

característica esencial que es su interdisciplinariedad, de tal suerte que no existe actividad fundamental dentro del arte, o la ciencia, donde no intervengan.

Hernández, (2011) no menciona:

La relación humana o escuela humanística, donde su principal autor es Elton Mayo, el surgimiento fue en Norteamérica, donde podemos definir que fue movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración; donde se desprende la filosofía empresarial, una civilización industrial en tecnología y el método de trabajo. (p. 46)

### **2.10.3 Teoría de las Relaciones Humanas**

García y Ibarra (s.f.) menciona que:

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas al contacto consciente establecido entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y de otra. (pp. 22-23)

Con ésta teoría emerge una nueva idea sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es el resultado de la diversidad de factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Problemas en la interacción y en vincularse los integrantes del grupo originan la rotación de personal, moral baja, cansancio, reducción del desempeño.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

El menester de generar relaciones con otras personas de la organización es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos, de la Torre (2000) comenta que “los empleados, cuando no tienen oportunidades de generar relaciones sociales en el servicio, tienden a generar una percepción del trabajo incomoda, rutinario e instintivo, lo que generaría una baja producción, alta rotación de personal, baja autoestima”.

En las organizaciones se generan grupos sociales, los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. “Cuando un grupo formales, que la organización establece y tienen una identidad pública y una meta y los grupos informales, que surgen debido a intereses comunes, la proximidad y amistades”. (Newstrom, W., 2011)

La teoría de las relaciones humanas propició un cambio en la administración, gracias a sus predecesores la fuerza motriz de las organizaciones (empleados) son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprueba que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

#### **2.10.4 Conflicto**

En toda organización siempre está presente el conflicto. Se supone que alrededor de 20 % de las actividades de los administradores consiste en resolver conflictos directa o indirectamente.

Para DuBrin, (2008) Define al término como “la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. Existe el conflicto a manera individual cuando al empleado se le presentan más de una opción para desarrollar sus actividades”. (p.24)

Con respecto a Rodríguez, (2000) “los conflictos más bien son oportunidades para que, de paso, los cambios se generen y en dichos cambios los conflictos, si son canalizados y encaminados de la manera correcta, tendrán como resultado el aprovechamiento del mismo”. (p.98)

Esta definición es lo bastante maleable como para involucrar diferencias leves hasta las más graves.

Un conflicto significa la diversidad de ideas, sentimientos, actitudes, intereses opuestos y encontrados que pueden colisionar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, resolución, unidad, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos; lo que conlleva al conflicto.

#### **Clasificación del Conflicto**

Existen muchos tipos de conflicto y cada uno tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización. Por tal motivo Gómez (2006) Clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- Atendiendo al objeto del conflicto: compuesto de posiciones, intereses y necesidades, que son los elementos materiales e inmateriales
- Atendiendo al nivel en que se producen: Ocurre con dos o más individuos por el hecho de pertenecer a una misma ideología, profesión o grupo de trabajo en la misma situación.
- Atendiendo a la dimensión: determinada por el número de componentes y espacio que abarca el conflicto desde, el punto de vista de las personas implicadas. Es necesario identificar las personas que están implicadas de modo directo de las que lo puedan estar indirectamente, a fin de que formen parte del sistema total del conflicto y de su tratamiento.

- Atendiendo a la intensidad del conflicto: que es lo que marca la presencia de la violencia en cualquiera de sus manifestaciones, que puede ser de baja intensidad, media o alta. (pp. 61-62)

### **2.10.5 Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es aquel que el trabajador tiene de la organización, es decir todas aquellas relaciones existentes entre empleados y directivos, lo que identificará la razón del puesto que desempeñan dentro de la misma. Si queremos tener una organización comprometida con la misma organización, debemos saber que eso genera mejoras en la eficacia, al mismo tiempo genera una baja rotación de personal.

Por lo que se refiere a si los empleados se encuentran comprometidos y calificados no necesitan que los estén vigilando, toda vez que conocen la importancia y el valor de unificar metas junto a la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal. (Soberanes & de la Fuente, 2009, pp.120-127)

El compromiso organizacional lo podemos definir en tres conceptos básicos pero esenciales:

- Identificación: cuando los empleados se encuentran identificados con las metas, creencias de la organización, ideas y objetivos.
- Membresía: plantea la idea de que el trabajador tiene la mentalidad de pertenencia como un integrante más de la organización.
- Lealtad: son las acciones dirigidas a la defensa de la organización.

#### **2.10.5.1 Definición de compromiso organizacional.**

El conocimiento no es suficiente para resolver los problemas, alcanzar las metas y sobre todo alcanzar los objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud del compromiso hacia la organización para lograr un beneficio común.

El compromiso organizacional es un componente vinculado verdaderamente a algunos de las principales causas de éxito de las empresas.

Otros autores señalan que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente. Meseguer Albert (2011) define el compromiso organizacional es la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad.

La terminología compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones. En el argumento de Steers (1977, citado por Edel Navarro *et al.* (2007) define compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. (p.51)

Por otra parte, Davis y Newstrom citados por (Prieto Pulido *et al.* 2013) quien define al compromiso organizacional como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”. (p. 3)

Según Sifuentes et al (2012) señalan:

Que una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, correspondientemente, al deseo, la necesidad o el deber de permanencia.

- El compromiso afectivo: se refiere al apego de los lazos emocionales, la identificación e implicación que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.

La factibilidad de que el trabajador no se dé cuenta de la afinación entre sus valores y lo de la empresa, sin embargo, esta se manifiesta con actitudes como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia la organización.

- El compromiso de continuación: señala la consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que ha invertido el trabajador por su permanencia en la empresa y que perdería al abandonar su trabajo. De la misma forma no omitiremos mencionar en las sociedades con altos índices de desempleo existe un bajo grado de compromiso de continuación con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización.

Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y al querer dejarla perdería la estabilidad laboral lo que genera el apego con la empresa.

- El compromiso normativo: es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral o simplemente gratitud. Es este tipo de compromiso se desenvuelve en el sentimiento de permanecer en la institución, como afecto de haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El trabajador que tenga mayor compromiso normativo, es quien será incondicional al momento de implementar o desarrollar un nuevo proyecto para a organización, sin embargo, esto no quiere decir que lo lleve a cabo con alegría y entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero al menos sí tendrán la seguridad de que estará en todo momento.

### **2.10.5.2 Factores que Determinan el Compromiso Organizacional**

Podemos mencionar una diversidad de factores que determinan el compromiso organizacional, sin embargo, cada autor varía estos factores, por ejemplo, tenemos que ("Las nueve dimensiones del clima organizacional",2012) basa sus factores en la teoría de Litwin y Stinger, quienes establecen nueve factores que repercuten en el clima organizacional, dichos factores son: estructura, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Otro ejemplo es el de Martínez (2013) él nos hace mención en su trabajo de características, pero catalogadas bajo diferentes nombres a las anteriores mencionadas, definiéndolas como se muestra a continuación:

1. Características del trabajo: el compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada. Todos los trabajadores superiores tienen a tener un mayor compromiso.
2. La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: el uso de los planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta.
3. La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: en la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización.
4. Características personales del trabajador: es importante mencionar los siguientes aspectos:
  - Antigüedad
  - Edad
  - Sexo
  - Estado civil
5. Nivel educativo: las personas que tienen mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas.

### **2.10.6 Motivación Laboral**

La motivación expresa el deseo de la persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual.

En cuanto a Robert L. & Achua D.B.A. (2011) el origen de la palabra motivación, proviene de “moveré”, que significa mover, pues motivar es “mover voluntades”. La motivación es aquello que incide en el comportamiento para el alcance del resultado.

A continuación, haremos mención de algunas definiciones del concepto Motivación.

- Frederick Herzberg dice: “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”
- Dessle, lo considera como un “reflejo o deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”
- Kelly afirma que “la motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

Desde la perspectiva de la organización, los resultados esperados de los empleados son en alcanzar objetivos organizacionales. La motivación es un factor determinante en el proceso de influencia; el líder debe motivar a los agremiados para que logren los objetivos planteados.

### **Proceso de motivación.**

Durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad de motivar el comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción.

El proceso de la motivación se concreta en un círculo de retroalimentación donde intervienen la necesidad, motivo, comportamiento, consecuencia, satisfacción y la retroalimentación.

### **Variables de Motivación**

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, por tal motivo se comprenderá mejor los factores que favorecen la motivación, ya que todo trabajador de la organización que se encuentre motivado sumara a los esfuerzos de alcanzar los objetivos empresariales, ya que se sentirán identificados con sus propios objetivos.

Por lo que se refiere a Heizer *et al.* (2017 ) En su libro nos comenta que algunos de los factores que influyen en la motivación son:

- **Diferencias Individuales:** Son las actitudes y aptitudes propias que los individuos llevan al interior de sus actividades dentro de la organización, no debemos olvidar que cada persona es diferente a las demás, por tal motivo cada ser tendrá una motivación distinta a los demás.
- **Características del puesto:** Son aspectos del puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características contienen: las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin.
- **Prácticas organizacionales:** Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones y las retribuciones que pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. (pp. 474-485)

Los tres grupos que mencionamos con anterioridad interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desarrolla el empleado, conforme a su trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en su área.

### **Modelo de dos Factores de Herzberg (Teoría Bifactorial)**

La investigación de Herzberg se basa en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. En



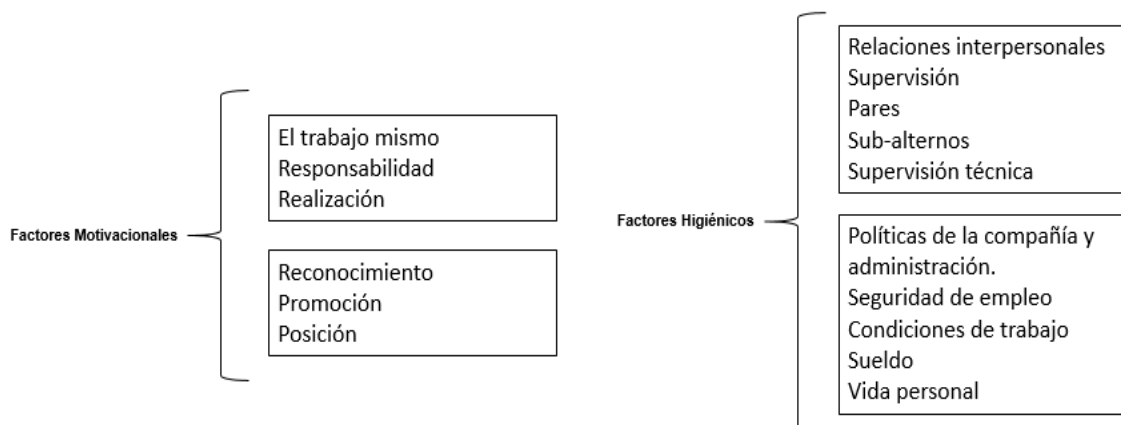
esta investigación se consiguió separar dos tipos de factores: los factores de higiene o factores extrínsecos y los factores de motivación o factores intrínsecos:

Frederick Herzberg creó en la década de los 1950, este modelo fue basado en los estudios que realizó con los contadores e ingenieros, donde les solicitó que pensarán un momento en las cosas que les proporcionaban bienestar especial relación con su trabajo y otro en las que les provocaba malestar. De la misma forma se les pidió que indicaran que condiciones fueron las que les provocaron un sentimiento de bienestar. Newstrom J. (2011)

Este modelo de dos factores profundizó la visión de los responsables, al mostrar las recompensas intrínsecas, que se derivan del trabajo mismo. Sin embargo, este modelo no es aplicable universalmente, solo es aplicable a aquellos trabajadores administrativos, profesionales y oficinistas de niveles superiores, por ende, esta teoría pareciera que no le presta demasiada atención motivacional al salario.

Por esto, podemos decir que la teoría de bifactorial, hace mención de la combinación de las necesidades de orden inferior en una clasificación que denomino higiene o mantenimiento; y las de orden superior en una clasificación que llamo motivadores.

**FIGURA 2** Factores motivacionales e higiénicos de la Teoría bifactorial



*Fuente.* Elaboración propia

Por otra parte, Chiavenato (2011c) menciona que, Herzberg descubre que los empleados señalaban diferentes tipos de factores, no siempre relacionados, que producían bienestar o malestar. Es decir, mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como un malestar.

## Factores de Higiene

La teoría bifactorial establece que los factores de higiene son las características del ambiente de trabajo que no son tareas, el contexto de la organización, que crean insatisfacción. Dentro de esta se incluye la compensación, el nivel de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, la supervisión, los compañeros de trabajo, el salario, la posición formal y la seguridad en el trabajo. Estos factores necesitan estar presentes, al menos en alguna medida para evitar la insatisfacción, al mismo tiempo estos factores generan un clima en la organización que hace posible la motivación hacia los empleados.

## Factores Motivadores

La presencia de factores motivacionales produce empleados que se sienten exaltados por su trabajo.

Los factores motivacionales para Hellriegel *et al* (2009a) son aspectos del contexto organizacional que crean sentimientos positivos entre los empleados.

Algunos de los factores que intervienen son el desafío del trabajo, los logros, la responsabilidad, el reconocimiento, el progreso y el desarrollo, así mismo la presencia de los motivadores solos no garantizaran que los empleados sean productivos. La motivación funciona si la insatisfacción no está presente. (p. 479)

### 2.10.7 Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldman

Dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, en base a sus estudios realizados por ellos, determinaron lo siguiente:

La motivación interna ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como los incentivos económicos o reconocimiento tanto público como de manera personal) como motivación para trabajar de manera efectiva. Un ejemplo de esto son las compañías de cine, ya que ellos halagan al trabajador exponiéndolo a que lo conozcan por su desempeño laboral. (García M. y Ibarra L. s.f. p.32)

De tres estados psicológicos depende la motivación interna para el trabajo, sentir que el trabajo tiene significado, responsabilizarse por los resultados del trabajo y conocer los resultados reales de las actividades de trabajo.

Las características centrales del puesto, según Hackman y Oldham, son:

- Variedad de habilidades: el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas.
- Identidad de tarea: la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad.

- **Importancia de la tarea:** el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.
- **Autonomía:** la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo.
- **Retroalimentación:** el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo.

## 2.11. Liderazgo

Nos menciona que el termino liderazgo “es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos”. (Hellriegel *et al*, 2009b, p.496)

Sin duda alguna, estos últimos aspectos son fundamentales para lograr dirigir de una forma efectiva. (Sexton, 1985)

- **Influencia:** los gerentes usan con frecuencia la autoridad que ejercen, sobre el personal para lograr influir sobre ellos. Sin embargo, no es lo único también se basan en usar recompensas.
- **Propósitos compartidos:** en este rubro se basa en la obtención de metas de más de una persona, es decir que ambas partes dirijan sus fuerzas hacia una misma meta, lo cual propicia una fortaleza para la organización.
- **Cambio:** el cambio es el alma de todo líder, el estar abierto hacia nuevas formas de trabajos, nuevos sistemas, genera más ganancias, sin embargo, no todos los miembros de la organización pueden estar muy contentos con la palabra y la acción cambio.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Chiavenato (2011c).

Igualmente, otro autor define al liderazgo como “influencia, es decir el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (Koontz, 2008, p. 413)

### Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que desarrollan los líderes, hoy en la actualidad existen dos tipos de liderazgo en los cuales se han basado mucho hoy en día.

1. **Estilo orientado a las tareas:** estos supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados.

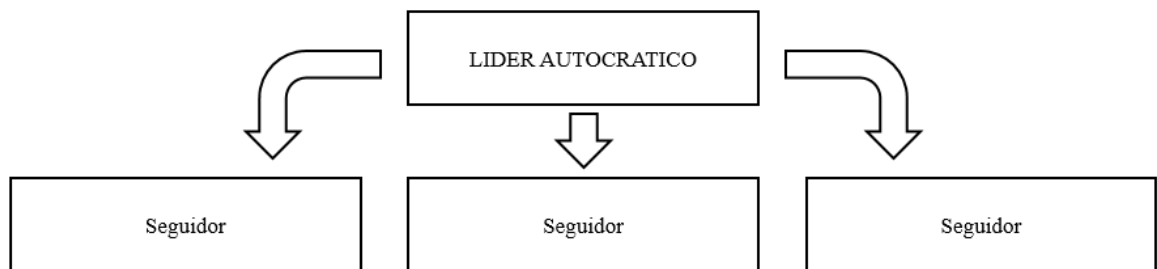
2. Estilo orientado a los empleados: conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. (Stoner J. et al., 1996, p.518)

Sin embargo, debemos de tener en cuenta que existen más de estos dos estilos de liderazgos que ya mencionamos anteriormente.

- **Liderazgo autocrático**

El Liderazgo autocrático es una forma donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros que integran la organización tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera.

**FIGURA 3** Descripción del liderazgo autocrático



*Fuente.* Finch et al. (2000) del libro: Administración

- **Liderazgo burocrático**

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad o cuando largas sumas de dinero están en juego.

- **Liderazgo carismático**

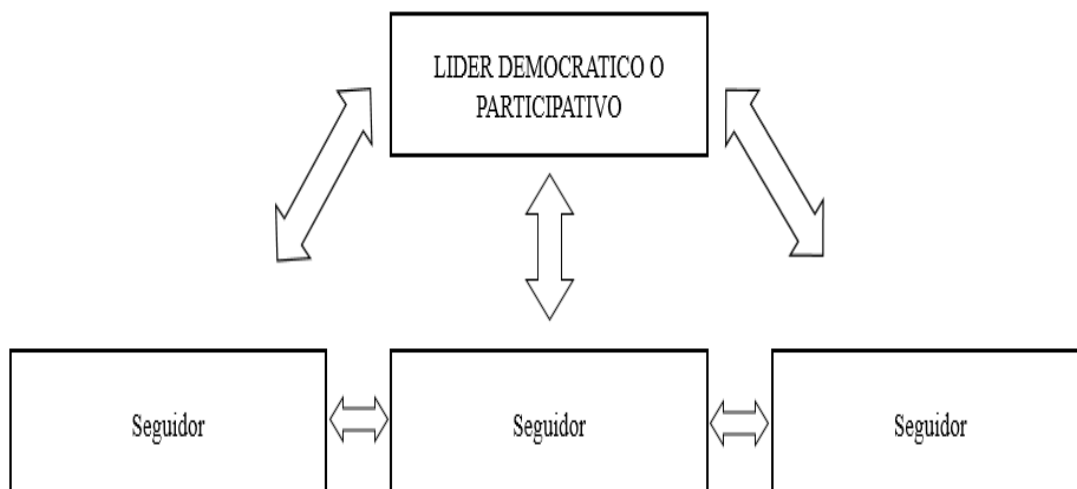
Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás.

De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismo que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa.

- **Liderazgo participativo o democrático**

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

**FIGURA 4** Descripción del liderazgo democrático



*Fuente.* Finch et al. (2000) del libro: Administración

- **Liderazgo Laissez-faire**

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo solo puede darse cuando los mandos no ejercen suficiente control.

- **Liderazgo natural**

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones.

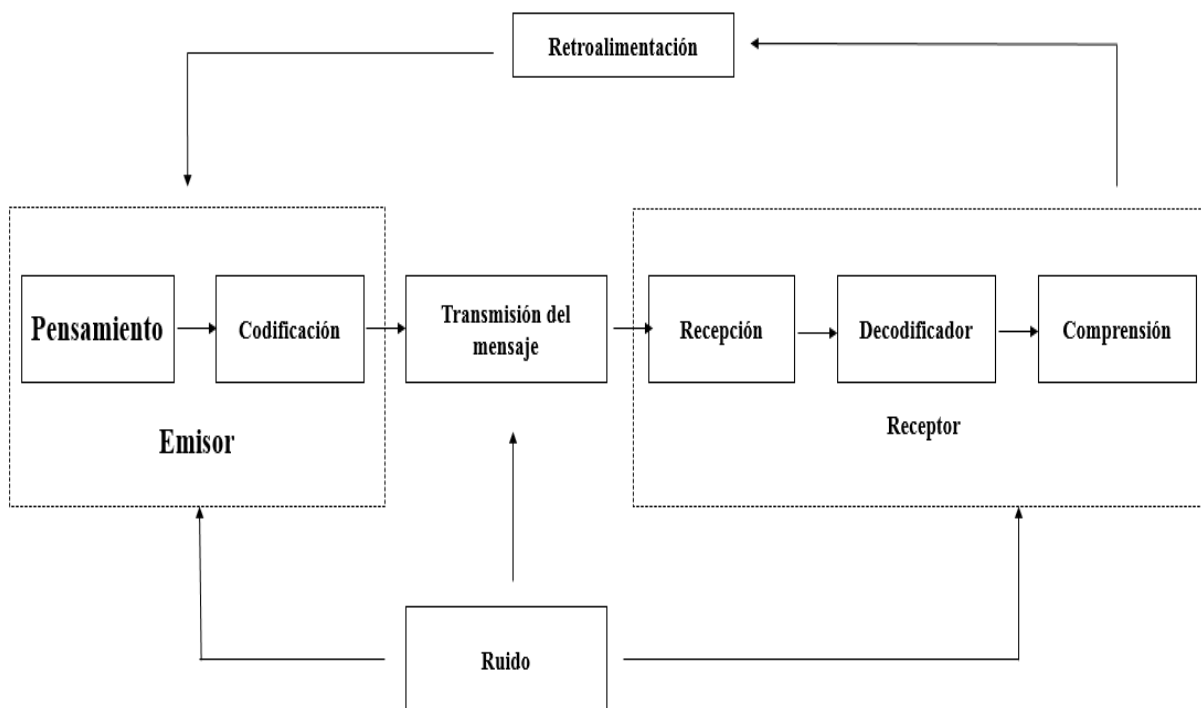
Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

## **2.12 Comunicación**

La eficacia de las comunicaciones de los empleados es importante para ellos mismos y para sus jefes. Son importantes para ellos mismos y para sus jefes. Son importantes para el empleado, porque el éxito en el trabajo se relaciona con su capacidad de comunicarse.

La comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información entendida por el receptor. (Genao M. C. et al., 2014)

Finalmente, Murillo (2004). La comunicación dentro de una empresa ayuda a mantener el contacto entre las diferentes áreas de la empresa. A través de las comunicaciones internas, la gente reúne y distribuye la información que pone en movimiento a las políticas de la empresa.

**FIGURA 5** Ejemplo de camino de la comunicación

*Fuente.* (Murillo, 2004) Del libro: Relaciones Humanas

La comunicación es el intercambio de ideas, pensamiento y sentimientos entre dos o más personas. Es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.

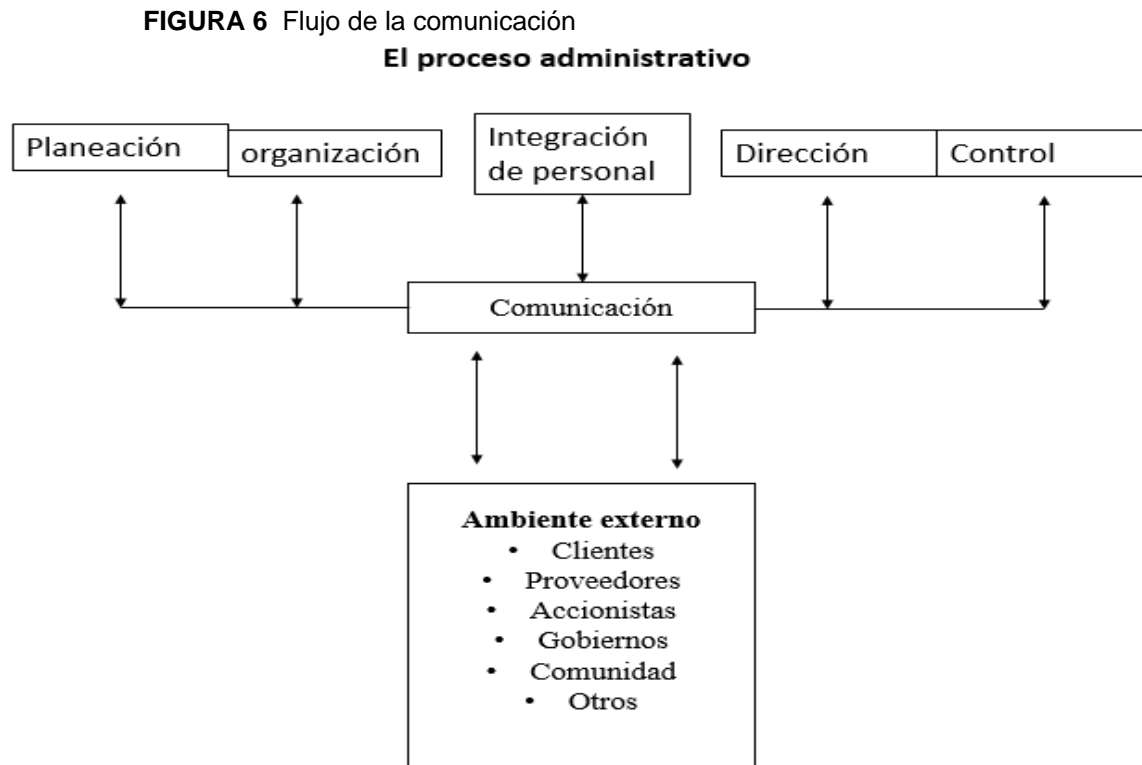
### **Objetivo y Funciones de la Comunicación**

Menciona Koontz et al. (2012a) el objetivo de “la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, como influir en el bienestar de una empresa”. (p.456)

La comunicación es una parte clave esencial para lograr el funcionamiento interno ya que esta integra las funciones gerenciales.

A través del intercambio de información que los líderes se hacen conscientes de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las reclamaciones de los accionistas. Es por tal

motivo que gracias a la comunicación toda organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente.



*Fuente.* Koontz et al. (2012) Del Libro: Administración una perspectiva global y empresarial (456)

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.



- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar. (Amoros,2007, p.133)

## **Dirección de la Comunicación**

Koontz et al. (2012b) expone que la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

### 1. Dimensión vertical de la comunicación

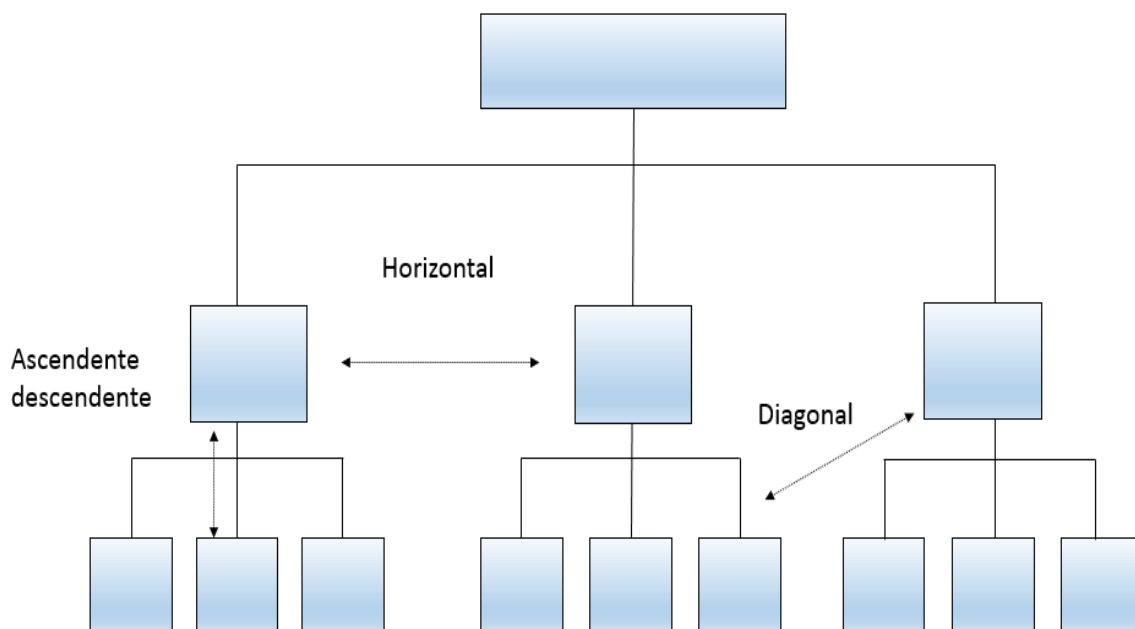
- **Descendente:** este tipo de comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Este tipo es utilizado en organizaciones donde existe una atmosfera autoritaria. Por ejemplo, se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros. La comunicación descendente escrita puede ser cartas, manuales, folletos, declaraciones políticas, procedimientos y exhibición electrónica de noticias.
- **Ascendente:** Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad, y al mismo tiempo puede interrumpir el flujo de información, ya que existe la posibilidad que los mandos superiores de cada nivel jerárquico lleguen a no transmitir la información. Además, esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

### 2. Dimensión horizontal de la comunicación

- **Lateral:** Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. La comunicación transversal incluye el flujo horizontal de información, entre gente en los mismos o similares niveles organizacionales,

y el flujo diagonal, entre personas en distintos niveles que no tienen una relación directa de comunicación entre sí. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

**FIGURA 7** Flujo de información en una organización



*Fuente.* Koontz et al. (2012) Del Libro: Administración una perspectiva global y empresarial

## **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al objetivo planteado, la metodología utilizada fue en su mayor parte cualitativa debido al carácter propositivo, el cual corresponde al método inductivo, ya que a través de este se propone una agenda de estrategias promocionales con base en información teórica, que permitirá dar a conocer los servicios que oferta la institución.

En este sentido, para el significado de ciertos fenómenos fue definido por la metodología seleccionada, tal como: estudio de casos, cuestionario y revisión documental. (Marcos, 1998)

**Método:** Estudio de casos.

**Aplicación:** Se realizó un estudio de caso en la Dirección de Gestión de la Calidad, para conocer la existencia de un procedimiento de Diagnóstico de clima organizacional, para conocer qué tipo de evaluaciones se realizan al personal administrativo, para identificar los elementos que el jefe del área toma en cuenta para realizar el diagnóstico.

**Método:** Entrevista

**Aplicación:** Este método fue de utilidad para complementar la información teórica y obtener más datos relevantes, acerca de los procedimientos de evaluación del personal administrativo, para identificar la necesidad de establecer alguno relativo al Diagnóstico del clima organizacional.

**Método:** Revisión documental

**Aplicación:** Mediante la recopilación, revisión, análisis, selección y extracción de información de diversas fuentes de información, se respalda la investigación realizada, también con base en ello propongo el procedimiento de diagnóstico del clima organizacional, de esta forma se obtendrá mayor efectividad en la toma de decisiones.

### 3.1 Descripción del caso de estudio

A inicios de 1974 el entonces gobernador de Chiapas, Dr. Manuel Velasco Suárez había sostenido ya conversaciones formales con un representante de la UNESCO en México, de apellidos Díaz Lewis, con el propósito de definir lo relativo a la fundación próxima en la entidad de una nueva institución de educación superior; específicamente, de una universidad. Millán (2010)

Por tal motivo, el 17 de abril de 1975, contando con la presencia del entonces presidente de la República, Lic. Luis Echeverría Álvarez, la UNACH iniciaba adecuadamente en funciones.

Los orígenes de esta dirección se remontan al periodo rectoral del Dr. Ángel Rene Estrada Arévalo (2006-2010), rector de la UNACH, con la asistencia académica, administrativa y jurídica de los funcionarios de la administración central universitaria crea el 18 de mayo del 2009, la Secretaria Auxiliar de la Gestión de la Calidad, quien tiene como propósito central el logro y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

Sin embargo, debido a las diferentes reestructuraciones institucionales que fue objeto la UNACH, en el transcurso del año 2012 la Secretaria sufre una modificación en su organigrama y pasa a

formar parte de la Secretaría Académica, bajo el nombre de Dirección de Gestión de la Calidad, sin dejar de trabajar directamente con las Escuelas y Facultades para el aseguramiento de los procesos de Acreditación académica y el aseguramiento de las certificaciones en el medio de Calidad Administrativa. (ver anexo 1)

La Dirección de Gestión de la Calidad está constituida de la siguiente manera:

### **Coordinación de Evaluación y Acreditación Académica**

Quien tiene como objetivos el planear y dirigir los procesos de acreditación de los programas educativos de la Universidad Autónoma de Chiapas, cumpliendo con los requisitos de los CIEES y de los Organismos Acreditadores del COPAES e Internacionales.

En esta Coordinación, se realiza un programa operativo anual para lograr los objetivos mencionados con anterioridad, en este documento se describen las actividades que debe ejecutar para lograr el objetivo principal de la mencionada área, las cuales serán descritas a continuación:

Otorgar el acompañamiento en los diferentes procesos de acreditación (evaluación, acreditación, visitas de seguimiento, plan de mejora, etc.) con el fin de mantener los estándares de calidad. Generar los informes de status actual a los PE (próximos a vencer, visitas de seguimiento, plan de mejora, etc.)

Reuniones virtuales y/o presenciales con las autoridades de las Unidades Académicas o Planes de Estudio respecto a los procesos de acreditación.

Asesorías y acompañamiento permanente, referente a convenios, contratos, pagos, etc.

Control, revisión y seguimiento de por lo menos 20 planes de mejora de programas educativos acreditados, revisión y apoyo en los instrumentos de autoevaluación y formatos varios de los diferentes planes de estudio con la finalidad de cumplir en tiempo y forma con lo solicitado por el Organismo Acreditador, revisión permanente del llenado de los instrumentos de autoevaluación de los Organismos Acreditadores.

### **Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa**

Quienes colaboran directamente para el logro y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la universidad a través de sus procesos certificados y capacitación y actualización del personal que participa en el Sistema de Gestión de Calidad.

En este departamento, se realiza un programa operativo anual en conjunto con la Dirección de Gestión de la Calidad para lograr los objetivos mencionados con anterioridad, en este documento se describen las actividades que debe ejecutar para lograr el objetivo principal de la mencionada área, las cuales serán descritas a continuación:

Coordinar la gestión institucional para mantener y alcanzar la acreditación y certificación de los procesos de calidad de las 73 licenciaturas presenciales y 8 a modalidad a distancia, activar los mecanismos de evaluación y seguimiento de los procesos de certificación institucional, mantener

los 60 procesos certificados con los que cuenta la Universidad e incrementar 17 más. Seguimiento a las observaciones de la Auditoría Interna del sistema de gestión integrado SGI-UNACH, elaborar la metodología para la implementación del sistema de gestión y procesos certificados NMX-CC-9001-IMNC-2015, NMX-SAA-14001-2015

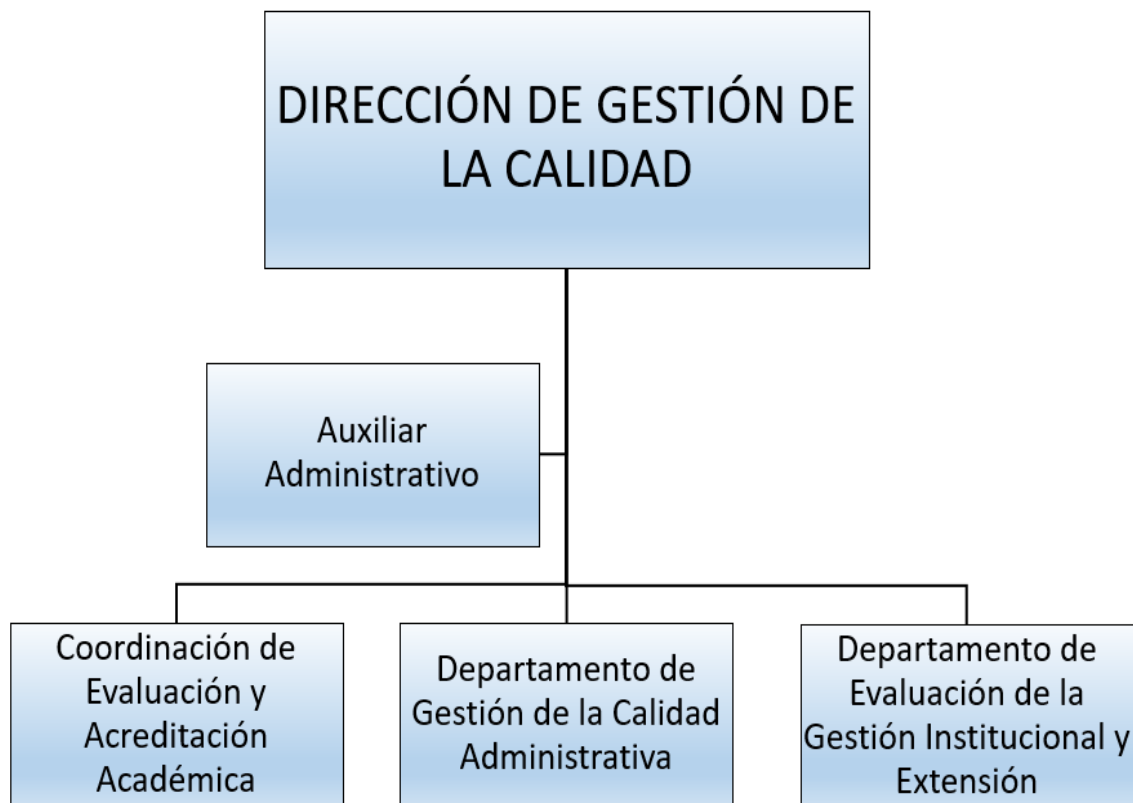
### **Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional y Extensión**

En este departamento, se realiza un programa operativo anual para lograr los objetivos mencionados con anterioridad, en este documento se describen las actividades que debe ejecutar para lograr el objetivo principal de la mencionada área, la cual será descrita a continuación:

Fortalecer los esquemas de aseguramiento de la calidad en la gestión institucional a partir de los marcos de referencia de organismos acreditadores externos nacionales e internacionales. Proponer e implementar estrategias de difusión de los estándares de calidad de la gestión institucional dirigido al personal directivo de la Universidad con la finalidad de orientar los esfuerzos hacia la acreditación institucional. Desarrollar y proponer los métodos de trabajo para la atención de los criterios para la acreditación y el seguimiento de las recomendaciones de los organismos de evaluación de la gestión institucional. Realizar el seguimiento del proceso de autoevaluación, evaluación y atención a las recomendaciones con fines de acreditación de la gestión institucional por parte de organismos externos.

De acuerdo con lo anterior la Dirección de Gestión de la Calidad cuenta con un jefe de departamento, una encargada de departamento con nombramiento de la Secretaría Académica y otra sin nombramiento.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad.

**FIGURA 8** Organigrama de la Dirección de Gestión de la Calidad

*Fuente:* Elaboración propia

### 3.2 Limitaciones.

- En la Dirección de Gestión de la Calidad no existe procedimiento de diagnóstico del clima organizacional.
- Se realizará una investigación completa de la Dirección para obtener una visión clara del clima organizacional.
- Determinar las variables más importantes que la dirección necesita para mantener un nivel alto del desempeño.
- El temor del personal a responder con objetividad, derivado de las reacciones que se puedan generar.
- El producto final contempla la creación de un procedimiento de Diagnóstico del clima organizacional, el cual se realizó con la información analizada de la investigación.

En este contexto, es importante puntualizar que, de acuerdo con las dimensiones de la institución, los alcances y la investigación fueron determinadas las acciones que se plantearon en el procedimiento de diagnóstico, es decir, es una propuesta personalizada que puede ser el prototipo para un área con características similares.

La metodología de esta propuesta consiste en identificar y evaluar las variables organizativas facilitadoras de la gestión del conocimiento; después, se desarrolla la selección y valoración de las competencias que deben estar presentes en los miembros de la organización.

El instrumento para el diagnóstico del clima organizacional laboral en la dirección de gestión de la calidad será diseñado tomándose en consideración factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la dirección. Para este diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permiten conocer la percepción de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño. Con la finalidad de tener en cuenta aquellos factores que influyen de manera determinante en la consecución de los objetivos operativos de la dirección ya que de una u otra forma el óptimo desempeño de la misma constituye un engranaje que garantice el eficiencia y productividad.

En este contexto, es importante puntualizar que, de acuerdo con las dimensiones de la institución, los alcances y la investigación fueron determinadas las acciones que se plantearon en la propuesta personalizada que puede ser el prototipo para un área con características similares.



## **CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

## 4.1 Introducción.

La investigación de campo fue con base en entrevistas a la Directora de la Gestión de la Calidad y jefes de departamentos, debido a que ellos son los encargados que toman las decisiones de las actividades que se desarrollan en la Dirección de Gestión de la Calidad – UNACH, posteriormente se realizó la entrevista al Departamento del Personal Administrativo y Departamento de Personal Académico de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales.

Con respecto a Marcos, (1998):

La entrevista es un método de investigación mediante el cual el investigador se pone en contacto directo con los sujetos que va a investigar y tiene la posibilidad de discutir con ellos sobre el tema en cuestión. (p.70)

Así también se realizó una revisión documental del programa para el Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia en el trabajo, que se realiza de manera semestral para el personal administrativo sindicalizado.

A partir de lo anterior, fue definida la forma de análisis de los datos obtenidos para posteriormente llegar a su interpretación.

## 4.2 Forma en que se analizaron los datos.

En cuanto al orden de las entrevistas se realizaron con base al nivel jerárquico que impera en la Universidad Autónoma de Chiapas, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) La primera entrevista fue realizada a la directora de Gestión de la Calidad, ya que es la responsable de revisar y validar la Evaluación por Calidad y Eficiencia en el trabajo del personal de la dirección.
- b) La segunda, tercera y cuarta entrevista fueron realizadas a los jefes de departamento de la Dirección de Gestión de la Calidad, debido a que ellos son las personas que se encuentran en constante interacción con el personal administrativo encargado de atender las funciones sustantivas de la misma, por tal motivo ellos son los que evalúan de primera instancia con objetividad.
- c) La sexta y séptima entrevista se aplicó a los Departamentos de Personal Administrativo y Departamento de Personal Docente de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, debido a que esta tiene como propósito eficientar los recursos humanos y proporcionar los servicios correspondientes de acuerdo a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos. Por tal motivo, nos permitirá conocer cómo es el proceso del programa para el Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia.

La información obtenida con el apoyo de los instrumentos de la entrevista se presenta en forma de tablas para clasificar las respuestas con base en categoría, número de línea y respuesta a la pregunta planteada.

Asimismo, es importante mencionar que la revisión documental está relacionada con el proceso de Diagnóstico del Clima Organizacional del personal administrativo de la universidad; de dicho instrumento se obtuvo información elemental para fundamentar la propuesta planteada.

### 4.3. Resultados encontrados.

Se dará a conocer los resultados encontrados referentes a las entrevistas efectuadas a seis personas que forman parte fundamental del proceso de evaluación de calidad y eficiencia del personal.

#### 4.3.1 Cédula de revisión documental.

La información de las cédulas de revisión documental fue recopilada del oficio enviado para el semestre Enero–Junio 2021, dicha revisión permitirá analizar y realizar la propuesta de Diagnóstico del Clima Organizacional.

<b>C1 Cédula de Revisión Documental</b>	
Tipo de documento:	Oficio
Numeración:	DPPS/DPP/53/2021
Fecha de recepción:	05 agosto de 2021
Destinatario:	Secretarios, Directores y Coordinadores Generales, y Directores de Administración Central; Directores de Escuelas, Facultades e Institutos, y Coordinadores Generales de Centros Universitarios.
Remitente:	José Eczar Escobar Aguilar.- Director de Personal y Prestaciones Sociales
Asunto:	Convocatoria para el Programa de Calidad y Eficiencia Enero-Junio 2021
Objetivo del texto:	Indicar la fecha de inicio de apertura del Programa para el Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia en el Trabajo, periodo Enero-Junio 2021
Observaciones:	Link: <a href="https://secadva.unach.mx/index.php/personal-y-prestaciones-sociales#calidadyeficiencia">https://secadva.unach.mx/index.php/personal-y-prestaciones-sociales#calidadyeficiencia</a>

Actividad de difusión de la fecha de inicio de descarga del archivo de instructivo de llenado electrónico de formatos de inscripción y evaluación del personal administrativo sindicalizado.

La evaluación se contemplará en base a la puntuación por factores de acuerdo a lo establecido en el Manual para complemento al salario por calidad y eficiencia en el trabajo del personal administrativo sindicalizado, como se muestra a continuación:

<b>FACTOR</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>NOTABLE</b>	<b>EXCELENTE</b>
Rendimiento	11	14	17	20
Calidad del Trabajo	11	14	17	20
Iniciativa e Interés en el Trabajo	11	14	17	20
Conocimientos del Trabajo	11	14	17	20
Asistencia y Puntualidad	11	14	17	20

Una vez obtenida la calificación, el incentivo económico por concepto de calidad y eficiencia se otorgará de acuerdo a los puntos alcanzados y se determinará el nivel a pagar en el porcentaje que corresponda, según lo establecido en la cláusula vigésima tercera del Convenio en Anexo 2 del Contrato Colectivo de Trabajo del STAUNACH, vigente:

Nivel A 90 %

Nivel B 95 %

Nivel C 100 %

Lo cual será pagadero en la quincena 17 del presente año. Bajo el entendido que podrán participar aquellos trabajadores administrativos sindicalizados que reúnen los siguientes requisitos:

Tener una jornada laboral completa, entendiéndose esta como el compromiso laboral de 30, 35, 40 o 48 horas semanales.

Presentar solicitud de inscripción al Programa a más tardar el 16 de agosto de 2021.

	<p>Haber cumplido con el 95% de asistencia en el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2021.</p> <p>Cabe mencionar que el proceso de inscripción al Programa, deberá realizarlos el trabajador del 11 al 16 de agosto del 2021, así mismo para las personas responsables de la evaluación será del 17 al 20 de agosto, debiendo validar los días 19 y 20 del mismo mes y año.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **C1 Cédula de Revisión Documental**

En esta cédula se obtiene la información sobre el inicio de la apertura del sistema para acceder a los formatos de inscripción y evaluación del personal administrativo sindicalizado, a partir del 11 de agosto del año en curso, por medio de la página web institucional., mediante una oficio circular dirigido a los secretarios, directores y coordinadores generales, y directores de la administración central, directores de escuelas, facultades e institutos, y coordinadores generales de centros universitarios. (ver anexo 2)

Así mismo se realiza el señalamiento de los factores y equivalencias que serán calificados que parten de un suficiente (11 puntos) hacia un excelente (20 puntos).

Cabe señalar, que los puntos obtenidos en las evaluaciones se dividirán en 3 niveles, identificados en tres letras A, B, C, con su respectivo porcentaje 90%, 95% y 100%., no obstante, esta evaluación está sujeta a ciertos criterios de participación, donde se pide un mínimo de horas laborales semanales, solicitud de inscripción, y un mínimo de asistencia en el semestre a calificar.

Es importante mencionar que en la cédula B2 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, en las líneas 40 a la 46 se mencionan algunos aspectos evaluados desde la perspectiva del responsable de calificar y evaluar al personal administrativos de base, tales como conocimiento de funciones, desempeño y puntualidad.

<b>C2 Cédula de Revisión Documental</b>	
Tipo de documento:	Información para el llenado de calidad y eficiencia del personal administrativo de base
Numeración:	N/A
Fecha de recepción:	11 de Agosto de 2021
Destinatario:	Al personal administrativo de base Sindicalizado
Remitente:	Secretaria Administrativa Dirección de Personal y Prestaciones Sociales Departamento de Desarrollo de Personal
Asunto:	Guía Rápida de Inscripción Trabajador
Objetivo del texto:	Llenado del formato y Guía de Inscripción para el trabajador de base Sindicalizado
Observaciones:	Contempla las fechas en las que estará disponible las inscripciones

### **C2 Cédula de Revisión Documental**

Este documento servirá de guía para el trabajado administrativo sindicalizado de base, en el cual nos guiará paso a paso en el cómo registrarnos en el programa de evaluación de calidad y eficiencia, mencionado fechas en las que está abierta la página para ellos. (ver anexo 3)

<b>C3 Cédula de Revisión Documental</b>	
Tipo de documento:	Instructivo de Evaluación de Calidad y Eficiencia para Administradores
Numeración:	N/A
Fecha de recepción:	11 de Agosto de 2021
Destinatario:	Jefes Inmediatos y Administradores
Remitente:	Secretaria Administrativa Dirección de Personal y Prestaciones Sociales Departamento de Desarrollo de Personal
Asunto:	Guía Rápida de Evaluación del Trabajador
Objetivo del texto:	Llenado de la Evaluación del trabajador de base Sindicalizado
Observaciones:	Contempla las fechas en las que se realizara la evaluación y validación de la misma.

### **C3 Cédula de Revisión Documental**

Analizando este documento se observa que esta guía de calificación y validación es para el uso de los administradores y responsables de evaluar al personal administrativo sindicalizado de base, en el cual nos guiara paso a paso en el cómo y cuándo deberemos registrar las calificaciones y validarla posteriormente. (ver anexo 4)

#### 4.4 Interpretación de Resultados de las Entrevistas.

Con base en la información obtenida en las entrevistas, la cual fue dividida por categorías, para distinguir los diversos elementos que permitan comprender cómo toman las decisiones para realizar las evaluaciones del personal se obtuvo la siguiente interpretación:

<b>B1 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	28 de septiembre de 2021 09:32 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>Entrevistado:</b>	Mtra. Rosa Laura Vázquez Grajales
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación al desempeño</b>	1	<b>¿Qué tipo de evaluación al desempeño del trabajo existen en</b>
	2	<b>la Universidad Autónoma de Chiapas?</b>
	3	Que yo conozca solamente existe la evaluación que se hace al
	4	personal administrativo con fines de, el programa e
	5	estímulos, eeeh, también en el área de, en la parte de los
	6	docentes hay diferentes evaluaciones que se les hace a ellos,
	8	una es con fines de, es para recopilar la opinión de los
	9	estudiantes con relación al desempeño de los docentes, y la
	10	otra es con fines también del programa de estímulos, en el
	11	caso de directivos, evaluación como tal no hay, aunque
	12	directivos de unidades académicas, aunque no hay
	13	evaluaciones como tal, hay evaluaciones que tienen que
	14	hacer de manera informativo, ósea los informes que hacen
	15	de manera anual, en el caso de directivos de administración
	16	central no hay evaluaciones, nada más se presentan
	17	igualmente los informes anuales en donde uno puede más o



	18	menos verificar cuál ha sido su desempeño y verificar que si
	19	lo que se planeó al inicio se cumplió, y en el caso del personal
	20	de confianza no hay evaluaciones más que la opinión del
	21	directivo
<b>Divulgación</b>	22	<b>¿Cuáles son las estrategias de promoción que se utiliza para</b>
	23	<b>dar a conocer dichas evaluaciones?</b>
	24	Bueno las evaluaciones del personal administrativo me parece
	25	que a partir de lo que les indica el sindicato, y a los directivos nos
	26	llega un oficio o una notificación donde hay que hacer esa
	27	evaluación, en el caso de los docentes sale una convocatoria, y
	28	que es para fines de estímulos, y este, las evaluaciones para la
	29	opinión de los estudiantes, me parece que es una evaluación
	30	anual, y los resultados, eso si no lo tengo claro, si sé que a los
	31	docentes les llega la información con relación a la opinión de los
	32	estudiantes, si sé que les llega el resultado, pero en el caso del
	33	personal administrativo no, no tengo idea si les llega los
34	resultados a ellos o a nosotros	
<b>Ítems</b>	37	<b>¿Qué aspectos (recompensa, responsabilidad, riesgo,</b>
	38	<b>confianza) se contemplan en las evaluaciones?</b>
	39	Mmm, con relación a los aspectos que se evalúan, se evalúan
	40	conocimiento de las funciones que desempeñan, también creo
	41	que se evalúa desempeño, ehh, en el caso de los docentes, si
	42	logra despertar el interés de los estudiante en la materia, si
	43	domina su materia, si presenta los programas, ósea si hace una
	44	presentación de los objetivos de la materia, en el caso del
	45	personal administrativo, es igual puntualidad, desempeño,
46	conocimiento, actitud me parece que también se evalúa, mmm	

	47	creo que son todos resultados
<b>Frecuencia</b>	48	<b>¿Cómo establecen la periodicidad de las evaluaciones del</b>
	49	<b>personal?</b>
	50	Buenos esto esta normado, en el caso de los docentes es anual,
	51	y creo que en el personal administrativo también, ¿Conoce en
	52	que normas se fundamenta esto? No, pero creo que en el
	53	personal administrativo está en el sindicato, en el contrato
	54	colectivo
<b>Metodología</b>	55	<b>¿Cómo se evalúa al personal de la universidad, en cuanto</b>
	56	<b>al rendimiento y cumplimiento de metas?</b>
	57	Bueno de manera particular al personal, te digo que nada más sé
	58	que es eso, pero más bien evalúan a las áreas y a las funciones,
	59	más que al personal, ¿usted evalúa a su personal que dirige? No,
	60	Yo de manera personal no, aquí en la dirección no hay una
	61	evaluación, más que de acuerdo a lo que planean, este a los
	62	resultado, pero al personal no
	63	<b>¿Cuál es el procedimiento existente para resolver conflictos</b>
	64	<b>con el personal que integra la universidad autónoma de</b>
	65	<b>Chiapas?</b>
	66	Me parece, que ahorita, a partir de lo que dice la dirección de los
	67	derechos humanos y universitarios, que es el área donde se puede
68	poner quejas y todo eso, y el área del abogado general, ahí es	
69	donde se resuelve todo	
	70	<b>¿Cuál es el beneficio del personal evaluado?</b>
	71	Bueno en el caso del personal administrativo, porque reciben
	72	un reconocimiento económico, en el caso del personal docente
	73	que es evaluado y participa en el programa de estímulos, este,

<b>Resultados</b>	74	también es un estímulo económico, y en el personal de
	75	confianza no existe una evaluación
	76	<b>¿Existen procedimientos en la organización que permitan</b>
	78	<b>conocer la satisfacción del personal hacia la universidad?</b>
	79	Hacia la universidad, bueno, hemos aplicado, de manera
	80	institucional algunos instrumentos, uno de ellos, bueno se han
	81	aplicado varios, pero yo conozco, el instrumento, para, que se
	82	aplicó, para evaluar el clima organizacional con base en los
	83	requisitos o los criterios, de la norma RM025 de igual laboral y
	84	no discriminación, ese es el que tenemos resultado y todo, ahora
	85	también entiendo que han evaluado el clima organizacional o este,
86	algo similar, desde el área de la dirección general de la planeación	
<b>Procedimiento</b>	87	<b>Sabía usted que hay organizaciones que promueven</b>
	88	<b>Condiciones hacia sus trabajadores en la intención de que las</b>
	89	<b>Relaciones laborales sean benéficas en el sentido de buscar</b>
	90	<b>Una mejor cooperación y disposición de ambas partes para</b>
	91	<b>un mejor desempeño en el trabajo. En algún momento ha</b>
	92	<b>tenido Conocimiento del Clima Organizacional en la</b>
	93	<b>Universidad Autónoma de Chiapas</b>
	94	Te digo, que el único que hemos tenido es el del clima
	95	<b>¿Considera que es necesario algún procedimiento que evalúe</b>
	96	<b>el clima organizacional?</b>
	97	Considero que sea necesario, si, si es necesario, lo existe ese,
	98	ese, instrumentó, pero ,no sé qué tan periódicamente lo aplican,
	99	hasta ahorita que yo sepa, hace como tres años se aplicó, pero
	100	tampoco se el resultado, aquí es necesario tener el instrumento y
	101	aplicarlo, para que nos puedan dar recomendaciones del clima

	102	organizacional, la mejora de la situación del trabajadores también
--	-----	--------------------------------------------------------------------

## **B1 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

Categoría: Evaluación al desempeño

En las líneas 3 y 4, se menciona la existencia de una evaluación realizada al personal administrativo de base, la cual se encuentra plasmada en el (Contrato Colectivo STAUNACH, 2021), puntualiza la fecha de entrega del reconocimiento económico el cual amerita el trabajador por haber sido calificado favorablemente por su jefe inmediato.

De la línea 6 al 10 se establece dos tipos de evaluación al personal de Docente, la primera evaluación se realiza mediante una convocatoria denominada “Estimulo al Desempeño del Personal Docente 2021-2022” la cual está inmersa en los Lineamientos Generales para la Operación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior” emitida por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico el 11 de octubre de 2002, así como el reglamento vigente del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de la Universidad.

De la línea 11 a la 19 se hace referencia de la existencia de informes de carácter informativo para los directivos de unidades académicas y de informes anuales por parte de los directivos de administración central, mediante los cuales se puede evaluar el alcance de sus objetivos planteados en los proyectos.

Categoría: Divulgación

En la línea 25 y 26 se expone el método de difusión por el cual los directivos encargados de calificar al personal administrativo de base, esto se realiza mediante un oficio y de la misma forma de lo que está contemplado en el Anexo 2 del (Contrato Colectivo STAUNACH, 2021). Ver anexo 5

En la línea 27 y 28 se menciona una convocatoria para el personal docente con fines de estímulo, la cual está fundamentado en los Lineamientos Generales para la Operación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior” emitida por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Categoría: Ítems

Con respecto a los aspectos a evaluación, en las líneas 40 a la 46 se mencionan algunos aspectos evaluados desde la perspectiva del responsable de calificar y evaluar al personal administrativos de base, tales como conocimiento de funciones, desempeño y puntualidad; en el caso del personal docente se contempla el interés del estudiante hacia la materia, dominio de la materia impartida.

#### Categoría: Frecuencia

Entre las líneas 50 a la 54 se menciona que las evaluaciones al personal están normadas, sin embargo, solo identifica que dentro del Contrato Colectivo de Trabajo del personal administrativo se encuentra estipulado esta evaluación, para el personal docente solo se tiene conocimiento de que es de forma anual, sin referirse al personal administrativo de confianza.

#### Categoría: Metodología

De la pregunta “cómo se evalúa al personal de la universidad, en cuanto al rendimiento y cumplimiento de metas”, la respuesta se encuentra en las líneas 39 a la 46.

En la cédula B2 en las líneas 60 a la 62 se adquiere la información de la inexistencia de una evaluación dentro de la Dirección de Gestión de la Calidad.

Así mismo entre las líneas 66 a la 69 se comenta el seguimiento a seguir según indicaciones de la Dirección de los Derechos Humanos y Universitarios y el área el área del abogado general.

#### Categoría: Resultados

De la línea 71 a la 75 se puede leer que derivado de la evaluación que sufre el personal administrativo y docente dentro de la universidad, este tiene como objetivo un incentivo económico.

En la línea 82 y 83, se hace referencia de una evolución del clima organizacional en base a los requisitos de la norma RM025 de igualdad laboral y no discriminación, del cual se tiene un resultado, así mismo en la línea 85 y 86 se comenta que se ha realizado una evaluación del clima organizacional desde la Dirección General de Planeación, no hace mención de la existencia de un resultado público.

#### Categoría: Procedimiento

La entrevistada menciona en las líneas 97 a la 100 de la necesidad de tener una evaluación del clima organizacional, sin considerar cada cuanto tiempo serio idónea aplicarla, además comenta que hace unos 3 años se aplicó sin embargo no sabe qué resultados se obtuvieron.

<b>B2Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	28 de septiembre de 2021 10:30 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>Entrevistado:</b>	Dr. Jesús Enrique Zepeda Toledo
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación</b>	1	<b>¿Conoce usted los métodos de evaluación del personal</b>
	2	<b>universitario bajo su cargo?</b>
	3	Si conozco, la universidad, únicamente utiliza, una
	4	evaluación del personal, para personal administrativo que
	5	este sindicalizado, entonces, este, es la única que utilizamos
	6	¿Considera que se deben realizar evaluaciones y que
	7	Aspectos evaluaría?
	8	Si, yo considero que es muy importante que la universidad
	9	entre en una evaluación del personal, pero no con la
	10	metodología que se viene usando, porque, la metodología que
	11	se viene usando, viene muy relacionada a años 80', 90', que
	12	veían el mundo de otra manera, y que ahorita no
	13	necesariamente lo va solucionar, y que también pensemos en
	14	una manera de relacionar la evaluación, a completar los
	15	manuals de puestos y funciones, que la universidad no
	16	termina de tener, para (inaudible) evaluación digamos más
	17	justa, más correcta, y que realmente nos brinde resultados,
	18	hacia donde la universidad quiere ir al futuro
<b>Liderazgo</b>	19	<b>¿Cómo describiría la actitud de su jefe inmediato respecto</b>
	20	<b>a sus puntos de vista y si está abierto a escuchar sus</b>

21	<b>opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?</b>
22	Pues la valuaría como buena, este, no siempre tenemos
23	coincidencias en la manera de ver las cosas y de solucionarla,
24	pero al menos la ventaja que tengo con mi jefe inmediato, es
25	que, tengo una relación de muchos años, entonces eso hace
26	que, de una u otra manera ya hayamos encontrado estas
27	maneras de como subsanar estas diferencias, que en algunos
28	casos, si son muy dramáticas, pero en general yo la consideraría
29	buena, porque, este siempre logramos el consenso no
30	<b>¿Cómo resuelven los desacuerdos que expresan los</b>
31	<b>trabajadores?</b>
32	Bueno en la universidad no tiene un programa, no tiene un
33	programa, no tiene un método, no tiene algo, en mi caso yo lo
34	que utilizo es, varios métodos, una es reuniones semanales para
35	platicar con mi personal, y ver cómo estamos, como se sienten,
36	que necesitan, y cuando tenemos algunos puntos de no
37	concordancia, yo utilizo una mecánica que tiene que ver con el
38	hecho de que dudemos que tenemos la razón, como se basa ese
39	método, en, cuando alguien me dice, oiga doctor, es que fíjese
40	que tal persona hizo tal cosa, entonces mi primer método es, yo
41	tengo toda la confianza en la persona que me lo está diciendo,
42	sin embargo yo no voy inmediatamente a ejecutar, algo por lo
43	que me dijo, yo me pongo en la posición de ok !! primero voy a
44	investigar, entonces me dedico a preguntar y averiguar qué es
45	lo que sucedió, porque no estuve en esa posición, entonces mi
46	posición es, si yo no estoy en el momento que pase la situación,
47	yo me tengo que poner a averiguar, y no puedo tomar parte

	48	porque no lo vi, entonces las percepciones de las personas a
	49	veces son muy raras y a veces consideran que... no sé, le faltan
	50	el respeto o eres grosero o te excedes en alguna cosa, porque,
	51	no sé, la viste mal, o utilizaste un tono equivocado, y a lo mejor
	52	no te diste cuenta, no lo hiciste a propósito, pero la persona que
	53	lo recibe, lo recibe muy fuerte, entonces en realidad yo ya sé que
	54	eso pasa, cuando no estoy, lo que si busco es, ese contexto, que
	55	entiendan que va ser proceso y que damos una solución y
	56	cuando damos una solución, buscamos que sea una solución,
	57	no del problema inmediato, solamente, sino problema inmediato
	58	y para mucho tiempo más, ósea que se vuelva cultura no, porque
	59	luego, antes, hace muchos años, las decisiones se resuelven de
	60	muy inmediato y muchas veces si arreglas el problema entre
	61	comillas, pero dejas ahí un problema, muchos años, porque
	62	afectaste la relación, porque no era la solución correcta, porque
	63	muchas cosas, y simplemente porque no tuviste paciencia para
	64	escuchar no
<b>Identidad</b>	65	<b>¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea</b>
	66	<b>importante?</b>
	67	Uuhh ¡ qué buena pregunta, este si claro, ósea hay una relación
	68	directa entre los objetivos que tiene la universidad en nuestro
	69	caso, y el área en particular que me corresponde a mí, que tiene
	70	que ver con, certificar los procesos, que nos ayude a garantizar,
	71	que eso que queremos lograr, lo logremos, entonces esa sería
	72	la relación que existe
	73	<b>¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un</b>
74	<b>trabajo de calidad?</b>	



	75	Pues sí, ósea, yo creo que esa es una pregunta muy interesante,
	76	Yo creo que sí, sería una respuesta muy lineal, pero, en el
	78	fondo el compromiso, tiene otros orígenes no, entonces en
	79	realidad para que una persona se comprometiera, tienes que
	80	crearle un ambiente, que le genere permanencia, que le
	81	genere seguridad, que le genere estabilidad, que le genere...
	82	que el logro de resultados, sea algo positivo, que sea parte de
	83	ese logro, y eso de una u otra manera, más los valores que
	84	tenga la personas generar ese compromiso no, , ahorita yo te
	85	diría sí. pero tengo personas que están trabajando conmigo
	86	más de ocho años
<b>Recompensa</b>	87	<b>¿Cómo recompensan al trabajador en base a su</b>
	88	<b>rendimiento?</b>
	89	Pues bueno, en la universidad no tiene un mecanismo de
	90	premiación a los... al resultado, de los cómo se llama... ósea si
	91	existe la compensación, si existe los bonos, si existe ese
	92	concepto, pero no viene relacionado directamente al resultado,
	93	ósea no viene relacionado, al cumplimiento de metas, a que
	94	vean, que la persona es competente, ósea, hay ciertos criterios
	95	para darlos, no digo que no estén tocando esto que acabo de
	96	mencionar, pero no están clasificados en ese tener, en mi caso,
	97	ósea no puedo usar esos porque no están dentro de mi
	98	competencia, yo lo que utilizo son los premios no monetarios,
	99	ósea el reconocimiento público, por ejemplo en una reunión,
	100	ósea si tu Mauricio tuviste una idea y esa idea nos ayudó a
	101	resolver algo que no podíamos resolver, ni a mí se me había
	102	ocurrido, pues oye gracias al Mtro. Mauricio logramos esto, te

103	agradezco mucho que hayamos hecho eso, porque sin ti no lo
104	hubiese sido posible, eso es algo que yo procuro porque es parte
105	de un reconocimiento, de recompensa si quieres emocional
106	porque no puedo darte otra, ósea yo no te puedo dar dinero,
107	entonces qué es lo que busco y antes de pandemia, por eso
108	íbamos a comer o íbamos al cine, o generaba alguna condición
109	para que, o hasta rifaba cosas que tenia o que me daban, o que
110	tenía o me daban así, ósea estaban bonitas, y ya las rifábamos
111	no, ósea algo que sea, que genere buen, buen, bueno vuelvo a
112	lo mismo, a lo que estás haciendo ahorita, buen clima
113	organizacional, porque el buen clima organizacional , es
114	armonía, pero es, oh, como te diré, es como mucha gente,
115	contenta, ósea haciendo sus cosas y con su vida, ósea es un
116	poco más amplio, pero eh, pero base en esta convivencia que
117	tenemos, entonces en realidad, si es para la universidad, si tiene
118	esos mecanismos que te mencione, no sé al 100% cómo
119	funcionen, porque no están en mi competencia, pero los que
120	nosotros, lo que yo puedo crear más bien, dentro del ámbito de
121	mi competencia, que, que nadie me los prohíbe, pero tampoco
122	nadie me los facilita, este, pues yo lo hago porque sin eso, la
123	(inaudible) no pudiéramos tener un equipo, fuerte, con buen
124	ánimo, este que pueda venir por la tarde y tenga compromiso
125	de venir, o cuando nos hemos quedado en auditoria todo el día,
126	pues ahí este, cosas así, ahí es donde lo evalúa, porque si la
127	persona no me acepta ayudarme en esos momento, quiere decir
128	que no he hecho lo suficiente para crear un clima de
129	corresponsabilidad, y eso me pasa con las personas que recién

130	conozco, porque eso es normal, y ya después cuando ya
131	empiezan a encontrar, ya veo esa, si te dicen, si directamente,
132	quiere decir que la amenoro va bien, y si por alguna razón
133	es no puedo porque tengo otra cosita, y así, ahí es donde ya
134	te das cuenta que, no estás haciendo algo bien al 100 %, y es
135	una buena oportunidad de hasta platicar con la persona, de
136	decirle oye bueno, como te sientes, crees que te he faltado el
137	respeto en algo, porque a veces no te das cuenta, pues ya
138	generaste esa espinita y por qué no lo viste, no tienes ni como
139	disculparte ni nada, entonces por eso te digo que a veces
140	hacemos estos mecanismo, ahorita me acordaste que hace
141	como 4, 5 años, tuvimos, diferencias muy importantes en el
142	departamento, y dentro de mi planeación estratégica que hacia
143	cada año, y que me iba a la biblioteca, les genere un ejercicio,
144	donde, todo el mundo iba a ponerse a opinar sobre mí, e iban a
145	decir lo que quisiera, ósea oye mira te hizo falta, que no sé qué,
146	ósea estuvo muy padre porque como Teníamos diferencias,
147	salió es que zepeda, no sé qué...y ya sabes, entonces, pero lo
148	como hice tipo foro, y después yo me pude decirles ya
149	terminaron, ahora voy yo , entonces ya pude decirles, oye de
150	eso que tú me dices, salen por esto, esto y esto, pero, para que
151	funcioné el ejercicio, todo tiene que estar en calma y sobre todo
152	yo, porque yo soy el que está recibiendo las cosas que no son
153	positivas, entonces ahí es donde se vuelve padre, porque ahí
154	arreglamos el detalle y todos súper bien no, ósea para que te
155	des una idea, de que si hay soluciones, pero la universidad para
156	mí en particular no me ha capacitado para eso, ósea todo esto

	157	que yo hago, pues lo hago porque yo sé, que se puede, porque
	158	yo sé cómo se hace, porque yo me he formado, y si, pero que
	159	yo te diga oye me dieron un manual, una guía roky, cuando vea
	160	que hay problemas en el departamento no
<b>Evaluación</b>	161	<b>¿Cómo evalúan la confianza que tienen los empleados hacia</b>
	162	<b>sus superiores?</b>
	163	Yo la evaluó así como te dije ase ratito, ósea, honestamente
	164	creo que la evaluó cuando te pido algo y tu tienes pro acción en
	165	hacerlo, ósea yo evaluó un poco que tienes confianza en mí,
	166	porque crees en mí y por eso lo hace, otro punto donde evaluó
	167	la confianza es, cuando me digan honestamente la verdad, ósea
	168	para mí eso es siempre importante, para mi cada semana
	169	cuando tenemos reuniones, bueno ya saben, a este punto de
	170	partido ya es para mi departamento muy común, pero para la
	171	dirección no, entonces para mi departamento es muy común que
	172	si no se, brenda, jaciél, Adriana, Arnulfo que si alguien tiene una
	173	diferencia venga y me lo diga, entonces yo evaluó ahí confianza
	174	también, entonces muchos elementos de ese tipo tienen que ver
	175	con que la persona pueda ser honesta y se pueda comunicar
	176	conmigo, yo ahí evaluó esa confianza, si yo veo que una
	177	persona viene siendo de una manera y de repente cambia,
	178	quiere decir que algo paso, y si no tiene confianza para poder
179	platicar conmigo, ahí ya me doy cuenta que no la tiene, ahí la	
180	evaluó, y como yo considero que es importante, pues ya me	
181	acerco y logro que se pueda abrir conmigo, para que generemos	
182	una mejor relación, entre nosotros, porque yo creo que eso es el	
183	éxito en realidad	

<b>Ítems</b>	184	<b>¿Qué factores se evalúan para recompensar al trabajador</b>
	185	<b>por el logro de sus objetivos?</b>
	186	Si los factores serían, te digo una que confíen en lo que yo les
	187	digo, otra que cuando se dirijan a mi sean muy honesto, este,
	188	por ejemplo ayer hicimos una situación asociada a eso, tuvimos
	189	un, hay una observación que nos hicieron a desarrollo
	190	académico en particular, qué hay una persona, que, que siempre
	191	ha sido muy renuente del equipo nuevo que llegaron con la
	192	nueva administración, o muy renuente a trabajar con los temas
	193	de calidad, que por que él ya fue auditor y que él ya lo sabe todo
	194	y ya lo sabes, entonces, este, tuvieron un accidente con el
	195	contacto qué tenemos en desarrollo académico, nos habló el
	196	director una reunión que teníamos con mi directora el viernes, y
	197	se acordó que iba a llegar ayer a la oficina, pero como subió
	198	mucho de tono, pues, casi casi, si se ponía loco aquí arriba pues,
	199	ya íbamos a salir ya sabes todos, pues dicen que se pierde un
	200	poco no, entonces ayer no llego, no vino, ósea mando a otra
	201	persona, que si vi, pero nunca concluí que era, que había venido
	202	en representación, y en la tarde ya como las 2:00, 3:00 de la
	203	tarde casi las 3:00, platico con jaciél y le dijo oye no vino el de
	204	desarrollo académico y me dice no vino, pero, mando a un
205	representante, te digo a la Mtra. Esta que te digo que vi, y le dije	
206	a ok, y te dijo mira, por el nivel de confianza que te tengo, le digo	
207	mira, ahí, yo cometí un error, porque no te dije, oye avísame del	
208	resultado de eso, porque, o bien como lo ibas a ver y tú estabas	
209	muy nerviosa que lo ibas a recibir, inmediatamente terminando	
210	lo que sea que vieras recibido, me ibas a decir, y me dice , vi que	

	211	viste a la señora, le dije si, si la vi, pero yo no puedo concluir,
	212	que viene en representación, porque eso no lo sé, entonces si
	213	no te pregunto no me dices, y dice si tienes toda la razón,
	214	entonces ahí evaluó otra vez confianza, ósea que podamos tener
	215	una plática, así sin que sea problema, pero vuelvo a repetir yo la
	216	genero positivamente, porque también bien le pudiera haber
	217	dicho, jaciel porque no me dijiste, si te viera dicho, bla bla bla, ya
	218	sabes, y eso me genera el resultado de saber ahorita, pero, voy
	219	degradando la relación y, no me va servir, en 6 meses jaciel se
	220	va querer cambiar de lugar, porque no me soporta, entonces eso
	221	seria.
	222	<b>El clima organizacional es caracterizado por la percepción</b>
	223	<b>compartida que poseen empleados y los directivos para</b>
	224	<b>para trabajar en conjunto, en función de un buen</b>
	225	<b>funcionamiento de la organización. ¿Qué sugerencias</b>
	226	<b>aportarías para mejorar el clima organizacional?</b>
	227	Dentro de la dirección de gestión de calidad, necesitamos, seria,
	228	mejorar los roles de comunicación, osea los espacio de
	229	comunicación, generar, generar más, este, situaciones donde la
	230	gente más genuinamente pueda expresarse y que genere esta
	231	sensación de que, van a hacer, este, recriminados o
	232	reprochados por, por ser honestos, creo que eso sería un
	233	elemento que nos podría ayudar a subir el tema a otro nivel
<b>Metodología</b>	234	<b>¿Conoce algún procedimiento para evaluar el clima</b>
	235	<b>organizacional en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	236	No, al menos sea ese de lo que te dije no, lo de jaciel ¿considera
	237	que es importante evaluarlo? Si claro obvió, por supuesto, no

	238	sabes, ya ves que mi papa trabajo en personal toda la vida, de
	239	hecho, ya se jubiló, desde que yo estoy en la carrera, ósea yo
	240	tengo 40, tiene 17 años, ósea desde que estoy en la carrera,
	241	ponte 20 años vengo haciendo esa sugerencia, jejejeje,
	242	entonces la respuesta a esa pregunta es un súper, súper, si, es
	243	necesario, y dentro de los 17 años de antigüedad, pues ya hago,
	244	el otro año 20 años oficiales, es puta, basiquisisisimo y no lo
	245	tenemos
<b>Percepción</b>	246	<b>¿Cuál es su opinión respecto al el clima organizacional que</b>
	247	<b>se presenta en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	248	mmmm, pues yo o pondría como un suficiente, para mí no es
	249	malo, pero no es bueno, tampoco es excelente, ósea es como,
	250	hemos tenido momentos buenos, nunca hemos estado en
	251	excelente, eso si te lo puedo decir, mmm, no sabría decirte si
	252	hemos estado en malos, pero si, en que no es suficiente el que
	253	traemos, como que no, como que no generamos, estas,
	254	situaciones empáticas, entre todos los relacionados, por las
	255	diferentes características, ósea yo a veces pienso que, la figura
	256	de poder, ó como tú, cuando te pones en una figura de poder
	257	ósea te vuelves directivos, que te vuelves,... tienes una figura de
	258	mando, a partir de ahí tienes una figura de poder, como eso
	259	también a ti te afecta para relacionarte con los demás, y también
	260	como la persona, como se relaciona con esa figura de poder
	261	cuando se las puede encontrar, entonces yo pienso que ahí
	262	tenemos mucho que mejorar, ósea tenemos una amplia, todavía
	263	que mejorar, osea pero no puedo decirte que sea bueno, ósea
	264	está en el suficiente hacia bueno, ese sería lo que yo pienso,

265	ósea con mucha área todavía como de... ¿es un clima de
266	muchos altibajos? Si,exacto, si tendría, ósea por eso te digo, si
267	lo pudiéramos evaluar,así como en el tiempo y checarlo por qué
268	no puedo decir como el clima, es así pues, es estático, yo te
269	puedo decir, ósea en un lapso de tiempo, hemos estado en un
270	bueno talvez en un 20%30%, en un suficiente 70% , ahí
271	llevaríamos un, que, un 90% y un 10% en malo, ósea, más o
272	menos así, ósea si tenemos el área de oportunidad ,de llegar a
273	bueno y sostenerlo, y después pensar en un excelente súper
274	gua, pero por lo menos, tomando en cuenta que, la universidad
275	no lo tiene como política y no haces algo al respecto y siendo
276	este, como se dice, vituperio de lo que hacemos, de lo que yo
277	puedo hacer, tomando en cuanto que no tenemos recursos, yo
278	creo podemos hacer muchas cosas, he, con solamente ser
279	amable, o generar mejores empatías, con...mejorar la forma de
280	comunicarnos, con trasladar adecuadamente un problema, con
281	que sepamos decirle a una persona que se equivocó y que lo
282	puede mejorar, creo que, creo que, ahí tenemos muchas
283	(inaudible)

## **B2 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

Categoría: Evaluación

En la línea 4 y 5 se obtuvo que solamente se utiliza una evaluación del personal administrativo sindicalizado. Además, entre las líneas 8 a la 18 menciona la importancia de que se genere una evaluación a nivel Universidad con nueva metodología, ya que la existente es demasiada antigua, ya que existe desde los años 80´, 90´; y debería enfocarse en ser más correcta y justa y que realmente brinde resultados hacia donde la universidad quiere estar en el futuro.



#### Categoría: Liderazgo

Entre las líneas 22 a la 29 se detalla la percepción buena, que se tiene sobre la actitud del jefe inmediato, revelando que a pesar de no coincidir siempre en la forma de percibir las cosas y de solucionarlas, siempre se llegan a una resolución correcta favorable para los objetivos esperados.

En las líneas 32 y 33 se adquiere la información que no existe un manual, programa, método, para resolver conflictos entre la base trabajadora.

#### Categoría: Identidad

Con respecto a si los objetivos son relevantes para el trabajador en las líneas 67 y 68 comenta que sí existe una relación directa entre los objetivos que tiene la universidad en las funciones del departamento.

De la línea 79 a la 82 se puede leer de lo comprometido que esta el personal, además de mencionar la manera de que esto se logre dentro de la organización, porque al crear ese ambiente de permanencia, seguridad, estabilidad el compromiso se alcanzara sin mayores problemas.

#### Categoría: Recompensa

En las líneas 89 a la 94 se obtuvo evidencia sobre la inexistencia de un mecanismo de recompensa hacia el trabajador ligado al cumplimiento de metas, sin embargo, se identifica una posible propuesta al factor de reconocimiento no monetario, tal y como es el reconocimiento público.

#### Categoría: Valoración

En las líneas 164 a la 167 y en la línea 178 se obtuvo información sobre cómo evaluar la confianza desde la perspectiva del jefe inmediato hacia la base trabajadora, tomando en cuenta confianza y honestidad como punto mediático de medición. Así mismo como complemento a esta evaluación se une la confianza.

#### Categoría: Ítems

De la pregunta “cómo evalúan la confianza que tienen los empleados hacia sus superiores” (líneas 161 y 162), la respuesta se vuelve a repetir en la línea 185 y 186, los factores de confianza y honestidad.

Entre las líneas 226 a la 231 se obtuvo el comentario sobre qué se podría mejorar la comunicación, lo que desde el punto de vista del entrevistado sería un parte aguas para el clima organizacional.

Categoría: Metodología

En la línea 234 se obtuvo la evidencia de la inexistencia de un procedimiento de evaluación para el personal y directivos de la organización, además que se agrega en la línea 240 la sugerencia de la importancia del tener este procedimiento.

Categoría: Percepción

El entrevistado menciona en las líneas 245 y 246 menciona su apreciación respecto al clima organizacional dentro de la Dirección de Gestión de la Calidad como suficiente, ni bueno ni malo.

<b>B3 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	28 de septiembre de 2021 11:30 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>entrevistado</b>	Mtra. Maritza Gómez Pérez
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación</b>	1	<b>¿Conoce usted los métodos de evaluación del personal</b>
	2	<b>universitario bajo su cargo? ¿Considera que sea necesario?</b>
	3	No, Definitivamente si, considero importante evaluar la
	4	formación académica, la experiencia, bueno serían los dos
	5	puntos creo, los más importantes.
<b>Liderazgo</b>	6	<b>¿Cómo describiría la actitud de su jefe inmediato respecto</b>
	7	<b>a sus puntos de vista y si está abierto a escuchar sus</b>
	8	<b>opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?</b>
	9	mmm, si está abierto a escuchar cómo llevar acabo las
	10	funciones o algunos cambios sin embargo, considero que es
	11	poco flexible y mmmm no toma en cuenta las consideración,
	12	bueno aunque si las escucha, no las toma en cuenta para alguna
	13	toma de decisión, es muy frecuente que pase eso.

	14	<b>¿Cómo resuelven los desacuerdos que expresan los</b>
	15	<b>trabajadores?</b>
	16	ammmm, pues es en.... Por medio de la comunicación, mmm
	17	la jefa los hace llamar a quien, tengan, los que estan
	18	involucrados y tratan de llegar a un acuerdo sin dañar al otro
<b>Identidad</b>	19	<b>¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea</b>
	20	<b>importante?</b>
	21	mmmmm, no conozco los objetivos, hablas de la dirección, no!
	22	no conozco tal cual cuales son los objetivos, ósea de manera
	23	oficial, sin embargo las funciones que en este departamento se
	24	Desarrollan, si son importantes, como, pues comoooo, como
	25	buenos resultados para la dirección
	26	<b>¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un</b>
	27	<b>trabajo de calidad?</b>
	28	si, eeeeh hablando del departamento verdad, si todos están,
	29	en si todavía como que hace falta el compromiso institucional
	30	y la iniciativa de cada uno de ellos, pero en si el trabajo
	31	es de calidad y están, este, si desarrollan un buen papel
<b>Recompensa</b>	32	<b>¿Cómo recompensan al trabajador en base a su</b>
	33	<b>rendimiento?</b>
	34	bueno, en mi caso de manera personal actualmente me dan un
	35	bono, por... ahora sí, no por el tiempo si no por el cargo que
	36	tengo y debido al sueldo que tengo como personal de confianza
	37	sin embargo hasta, bueno se de algunas personas también
	38	que trabajan horas extras y también se les da un bono y a nivel
	39	institucional pues en los... como beneficio pudiera ser, no como
	40	las horas extras, o el trabajo extraordinario, sino como personal

	41	institucional lo beneficios que son pues este, de seguirte
	42	formando académicamente, y para el personal de mi
	43	departamento algunos cursos que se les ha pagado, pudiera
	44	manejarse así, pero independientemente de ese curso que
	45	podiese ser uno al año quizás, este, no existe un beneficio extra
	46	para el plus, y creo que hasta el momento también no se ha
	47	requerido de un trabajo extraordinario, más que del horario que
	48	se desempeña actualmente en el departamento
<b>Evaluación</b>	49	<b>¿Cómo evalúan la confianza que tienen los empleados hacia</b>
	50	<b>sus superiores?</b>
	51	Pues este no sé, así de manera algo formal que se evalué, no
	52	se evalúa, es de acuerdo pues, al tiempo, de acuerdo al
	53	desempeño de cada uno de los trabajadores, pero no sé, no se
	54	evalúa de manera formal a los trabajadores
<b>Ítems</b>	55	<b>¿Qué factores se evalúan para recompensar al trabajador</b>
	56	<b>por el logro de sus objetivos?</b>
	57	Pues no existe, desgraciadamente, o bueno de los 18 años que
	58	llevo trabajando en la universidad, nunca he visto un factor o un
	59	he...o reconocimiento por un buen desempeño de cada
	60	trabajador, en algunas ocasiones quizás pudiera ser, ascender
	61	en un puesto, sin embargo como experiencia personal no existe
	62	alguna evaluación institucional
	63	<b>El clima organizacional es caracterizado por la percepción</b>
	64	<b>compartida que poseen empleados y los directivos para</b>
	65	<b>para trabajar en conjunto, en función de un buen</b>
	66	<b>funcionamiento de la organización. ¿Qué sugerencias</b>
67	<b>aportarías para mejorar el clima organizacional?</b>	

	68	La comunicación, creo que la comunicación es este, como que
	69	el eje principal, si tu escuchas, propuestas, si tu escuchas,
	70	oportunidades de mejoras y, las manifestaciones de tus
	71	empleados, y se les da el seguimiento, porque a veces se da
	72	propuestas y ni siquiera sabemos si se fueron tomadas en
	73	cuenta, siii, si dieron seguimiento, yo considero que una parte
	74	fundamental seria la comunicación y el seguimiento que se le da
	75	a esto
<b>Metodología</b>	76	<b>¿Conoce algún procedimiento para evaluar el clima</b>
	78	<b>organizacional en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	79	No, no conozco
<b>Percepción</b>	80	<b>¿Cuál es su opinión respecto al el clima organizacional que</b>
	81	<b>se presenta en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	82	Este, heee, no digo que sea excelente, ha cambiado mucho, sin
	83	embargo considero que trabajamos de manera aislada, yo
	84	considero que si trabajáramos de manera conjunta,
	85	escucháramos propuesta y que todo fuera el mismo resultado
	86	por así decirlo, fuera mejor, yo considero que en lo general
	87	estamos bien, sin embargo pudieras mejorar algunas
	88	situaciones. <b>¿Cómo que situaciones?</b>
	89	Son tres departamentos, esos tres departamentos trabajan de
	90	manera aislada, y lo que hace tu servidora no sabe el
	91	departamento de los lado, entonces yo creo que si trabajáramos
	92	en conjunto los tres, con la directora de la organización, este...
	93	tendríamos mejores resultados uno y de manera hee,
	94	trabajáramos de manera colaborativa y todos conociéramos
95	nuestras funciones, yo pienso que cuando tienes, un clima	

	96	laboral excelente, cuentas con todos, independiente sea en el
	97	horario o no, el personal se hace tan propio, se cree esa
	98	identidad institucional, que si le hablas a las 7:00 pm oye fulano
	99	me apoyas, lo hace con gusto, cuando hay un clima labora
	100	excelente, cuando no, hacen como que no vieron el mensaje y
	101	no le dan el seguimiento

### **B3 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

Categoría: Evaluación

De la línea 3 a la 5 se obtuvo que no hay conocimiento sobre la existencia de una evaluación del personal, sin embargo, considera importante que se evaluara al personal, tomando en cuenta la formación académica y experiencia.

Categoría: Liderazgo

En las líneas 09 a la 13 se detalla que existe una apertura al escuchar a los trabajadores la titular de la Dirección de Gestión de la Calidad, sin embargo, esto no quiere decir que se tomen en cuenta las recomendaciones, sugerencias proporcionadas por los jefes de departamento., por lo que se percibe una ligera inquietud ante estos hechos.

En la línea 16 se menciona el método de la comunicación para la resolución de conflictos dentro de la Dirección de Gestión de la Calidad.

Categoría: Identidad

Entre las líneas 21 a la 24 se menciona el desconocimiento de los objetivos de la organización.

En las líneas 29 y 30 se enfatiza en el trabajo de calidad sin embargo esto también sugiere que se necesita trabajar en el aspecto de compromiso organizacional, toda vez que es notorio la posibilidad de una mejora.

Categoría: Recompensa

En las líneas 34 y 35 se refiere a la existencia de un apoyo económico, sin embargo, no es debido a una evaluación, o jornada laboral sino más bien por el cargo que se ocupa.

Entre las líneas 42 y 46 se contempla la existencia de beneficios institucionales en la formación académica por pertenecer a la Universidad Autónoma de Chiapas, sin embargo, por parte de la Dirección de Gestión de la Calidad se mencionan cursos externos a la Universidad con un costo.

Categoría: Valoración

Con respecto a la medición de la confianza hacia los mandos medios y superiores de logra percibir entre las líneas 51 y 54 la falta de una evaluación de manera formal, sin embargo, los jefes de manera informal valúan de acuerdo a los criterios de desempeño y antigüedad laboral.

Categoría: Ítems

Ante la ausencia de una evaluación al personal como se plasmó anteriormente, en esta ocasión también se obtiene la misma respuesta entre las líneas 57 a la 62, y agregando un dato, de los 18 años de antigüedad en la institución se ha logrado percibir un factor o reconocimiento al desempeño.

Se logra identificar entre las líneas 68 y 75 que el punto fundamental para la mejora del clima es la comunicación y el seguimiento que se le da a esta, como bien sabemos es considerada como comunicación de tipo Ascendente.

Categoría: Metodología

En la línea 79 menciona el desconocimiento de alguna metodología.

Categoría: Percepción

En las líneas 82 y 83 notamos la perspectiva que tiene el mando medio hacia el mando alto, la cual se considera como no excelente, sin embargo, ha sugerido un cambio en el alto mando, sin embargo, se considera como trabajo aislado.

<b>B4 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	28 de septiembre de 2021 12:30 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>Entrevistado:</b>	Cp. Nidya Azucena Barrientos Díaz
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación</b>	1	<b>¿Conoce usted los métodos de evaluación del personal</b>
	2	<b>universitario bajo su cargo?</b>
	3	No <b>¿Considera que se deben realizar evaluaciones y que</b>
	4	<b>aspectos evaluaría? El conocimiento de lo que se debe, en el</b>
	5	<b>departamento, que conozcas los marcos de referencia que</b>

	6	manejamos, las normas, eso es por una parte, y por otro el uso
	7	de las herramientas como es el internet, digo el Excel, power
	8	point que son las cosas que más manejamos en el departamento
	9	y también la elaboración de oficios, archivar y todo eso, yo
	10	supongo que sería lo principal que hay que evaluar, también
	11	se puede evaluar compromiso y responsabilidad, la
	12	responsabilidad y compromiso que tiene el personal, creo
	13	que eso es todo
	14	<b>¿Cómo describiría la actitud de su jefe inmediato respecto</b>
	15	<b>a sus puntos de vista y si está abierto a escuchar sus</b>
	16	<b>opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?</b>
	17	Esteeee, pues yo veo bien, por qué siempre está pendiente
	18	de que nos capacitemos, de que sepamos más, apoya cuando
	19	uno tiene una duda, o este cuando hay que hacer un trabajo
	20	que talvez es un poco más complicado participa en la
	21	elaboración, y este está abierto a escuchar las opiniones
<b>Liderazgo</b>	22	<b>¿Cómo describiría la actitud de su jefe inmediato respecto</b>
	23	<b>a sus puntos de vista y si está abierto a escuchar sus</b>
	24	<b>opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?</b>
	25	mmm, si está abierto a escuchar cómo llevar acabo las
	26	funciones o algunos cambios sin embargo, considero que es
	27	poco flexible y mmmm no toma en cuenta las consideración,
	28	bueno aunque si las escucha, no las toma en cuenta para alguna
	29	toma de decisión, es muy frecuente que pase eso.
	30	<b>¿Cómo resuelven los desacuerdos que expresan los</b>
	31	<b>trabajadores?</b>
	32	Depende no, porque, ósea, lo que pasa es que casi nadie le dice



	33	que le puede, entonces cuando tenía yo mi personal, si ella
	34	me preguntaba algo, yo acudía ya sea a la administración o la
	35	dirección para solicitar y ver que se le podía apoyar cuando
	36	acudía conmigo, y si no pues ya acudía directamente, entonces
	37	lo que trato es que si me dicen algo, entonces yo voy y le
	38	pregunto a mi jefe inmediato
<b>Identidad</b>	39	<b>¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea</b>
	40	<b>importante?</b>
	41	Si, por que al menos aquí en el departamento tratamos de darle,
	42	de ayudarle a todas las áreas de la administración central, a
	43	orientar su trabajo, conforme a modelos de excelencia ya
	44	establecidos, por eso manejamos el marco de referencia, porque
	45	el marco de referencia nos dice como debe ser cada área de una
	46	universidad, por eso nosotros le damos pautas a las áreas, las
	47	dependencias de que pueden hacer para enriquecer el trabajo
	48	de cada una, por eso yo considero que es importante, porque si
	49	hay alguien que toma un cargo y no conoce bien el área, pues,
	50	si le sirve la información que nosotros les damos, para que ellos
	51	puedan darle orientación a lo que ellos van a dirigir, para que
	52	ellos tengan una visión más amplia, de lo que pueden hacer,
53	impulsar dentro , desde sus áreas para la universidad	
54	<b>¿Sus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un</b>	
55	<b>trabajo de calidad?</b>	
56	Ehh, de toda la dirección yo considero que si	
<b>Recompensa</b>	57	<b>¿Cómo recompensan al trabajador en base a su</b>
	58	<b>rendimiento?</b>
	59	Este como se recompensa, pues yo creo que, no sé, al menos

	60	por ejemplo, el personal de base tiene como sus
	61	compensaciones por qué recibe, porque le hacen pues, la
	62	evaluación de calidad y eficiencia, y por ahí reciben una
	63	compensación, pero el personal de confianza es más como un
	64	estímulo moral por qué, este, pues ellos solamente reciben su
	65	sueldo, entonces en reconocimiento y eso, de una o de otra
	66	forma la dirección nos ha dado, nos hace, hace cosas para
	67	reconocer el trabajo de cada año, sobre todo al final de cada
	68	año no, y siempre el reconocimiento moral creo yo que si existe
<b>Evaluación</b>	69	<b>¿Cómo evalúan la confianza que tienen los empleados hacia</b>
	70	<b>sus superiores?</b>
	71	Yo creo que lo último que te mencione, porque, ósea, yo
	72	supongo que todos estamos capacitados, por lo mismo que
	73	hemos llevado cursos, pero el que todos tengamos
	74	responsabilidad y todos tengamos la actitud de hacer las cosas
	75	es como el plus que pone cada uno, entonces al ya estar todos
	76	capacitados ya lo que queda es tener la responsabilidad y hacer
	78	las cosas, entonces en eso es en lo que talvez se basan, en lo
	79	que algunos si tengan la disponibilidad de hacerlo y otros no
<b>Ítems</b>	80	<b>¿Qué factores se evalúan para recompensar al trabajador</b>
	81	<b>por el logro de sus objetivos?</b>
	82	mmm, he, hay, evalúan creo que es, no sé bien, pero creo que
	83	es, este asistencia, este, he, hay no sé, no lo conozco esa
	84	evaluación, fijate, sí se, he visto si evalúan si asiste uno, si llega
	85	uno temprano si hace uno el trabajo que le solicitan, creo algo
	86	así es, si, no, más o menos eso es.
	87	<b>El clima organizacional es caracterizado por la percepción</b>

	88	<b>compartida que poseen empleados y los directivos para</b>
	89	<b>para trabajar en conjunto, en función de un buen</b>
	90	<b>funcionamiento de la organización. ¿Qué sugerencias</b>
	91	<b>aportarías para mejorar el clima organizacional?</b>
	92	yo creo que para mejorar el clima organizacional lo que nos hace
	93	falta es tener como que bien definido las funciones de cada área,
	94	es como lo que cojeamos un poquito, porque, este, como te diré,
	95	como, como los manuales de organización o de funciones es lo
	96	que nos hace falta, porque hay veces, que como que se toma
	97	que a mal, este, que llegas a un área, te dan un cargo, y tú tienes
	98	que hacer esto, tienes que hacer lo otro, ósea te lo dicen de
	99	manera verbal, y este, después te dicen otra cosa, y después te
	100	dicen otra cosa, entonces el uso de los manuales de
	101	organización este, como que los ayudaría a los directivos a no
	102	estar haciendo este, duplicando funciones, poniéndoles unas
	103	funciones a otros que no les corresponde, yo supongo que eso
	104	es lo que hace falta, este, que otra cosa, talvez, talvez sea un
	105	poco de la igualdad de género ver que las personas que ocupan
	106	los miso puestos, sean mujer o hombre tengan la misma
	107	percepción porque no es así, este, a veces perciben más los
	108	hombres que las mujeres, estando en igualdad de nivel
	109	jerárquico, puede ser eso, que otra cosa con respecto al clima
	110	laboral, creo que esos son los puntos más importantes
<b>Metodología</b>	111	<b>¿Conoce algún procedimiento para evaluar el clima</b>
	112	<b>organizacional en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	113	mmm, para evaluar el clima organizacional, ¿ que ya exista
	114	algún procedimiento?, pues se han hecho, como este, unos

	115	cuestionarios, unas encuestas al personal sobre eso, preguntas
	116	que te hablan sobre este, si conoces personas que tengan
	117	alguna discapacidad, creo que más o menos eso es lo que se ha
	118	hecho, pero un método definido que mida el clima organizacional
	119	creo que no existe en la dirección ni en la universidad.
<b>Percepción</b>	120	<b>¿Cuál es su opinión respecto al el clima organizacional que</b>
	121	<b>se presenta en la dirección de gestión de la calidad?</b>
	122	Mmmm, yo creo que es como que, ni muy bueno ni malo no,
	123	ósea, aquí el ambiente laboral más que nada es bueno y por
	124	ejemplo creo que clima laboral incluye este, las instalaciones,
	125	incluye lo de las, que tengan seguridad, que tengan esto y que
	126	tengas el otro, al menos ahorita con lo de la pandemia siempre
	127	hay insumos para hacer la limpieza y eso, entonces por esa parte
	128	todo está bien, y por el personal pues todos tratamos de
	129	llevarnos, y la otra parte que es como lo que como, lo
	130	administrativo, o como le dirán, lo directivo en cuanto a los
	131	mandos y eso, pues también se respeta porque pues también,
	132	por ejemplo siempre es lo que están en el área operativa a hacia
	133	su jefes de departamentos y del jefe de departamento hacia el
	134	director, y viene de regreso o ya el director toma cartas en el
	135	asunto directo con el operativo, pero se trata siempre de seguir
	136	la línea jerárquica y de que haya comunicación

## **B4 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

### Categoría: Evaluación

En las líneas 3 a la 5 se especifica que no se tiene conocimiento sobre la existencia de un método de evaluación hacia el personal, sin embargo, en las líneas 11 y 12 se percibe la necesidad de tener una evaluación donde se considere el compromiso y la responsabilidad.

En las líneas 17 y 18 se considera la actitud por parte del superior como buena, toda vez que se preocupa por que el personal esté capacitado, siempre está pendiente de ellos en el día a día, apoyando y guiándolos para lograr los objetivos de la organización.

### Categoría: Liderazgo

De la línea 25 a la 29 se encuentra plasmado la indiferencia a la toma de decisiones, toda vez que, si es una persona abierta a escuchar, más sin embargo es poco probable que tome en cuenta la percepción del trabajador o de sus aliados para poder decidir, a la hora de presentarse alguna problemática.

Entre las líneas 32 a la 38 se sugiere una problemática del trabajador hacia el mando superior, ya que pocos son aquellos que se atreven a expresar sus problemáticas, sin decir el motivo por el cual sucede esto; en el caso del trabajador hacia el mando medio, este si escuchaba las problemáticas que se le llegó a presentar, y ante la posibilidad o desconocimiento de la solución, buscaba la asesoría de sus superiores.

### Categoría: Identidad

Con respecto a los objetivos de la organización estos se mencionan entre las líneas 41 a la 44 la importancia de ellos, al menos para el entrevistado, toda vez que ese departamento trata con todas las áreas de la administración central, y los apoya en la orientación de sus funciones, conforme a modelos de excelencia.

### Categoría: Recompensa

Se obtiene entre las líneas 59 a la 63 la falta de una recompensa hacia los trabajadores, al menos para los docentes y personal de confianza, ya que se comenta que el personal de base maneja una compensación económica denominada "Calidad y Eficiencia".

### Categoría: Valoración

Entre las líneas 71 a la 79 se comenta que el personal es capacitado y guiado constantemente, por lo cual una manera de ser evaluado es cuando desarrolla su trabajo con eficiencia y calidad.

Categoría: Ítems

De la línea 82 a la 86 se comenta los factores que perciben se consideran para la evaluación del personal administrativo de base, el cual establecen la asistencia, carga de trabajo, sin embargo, no se podría considerar como correcto ante el desconocimiento parcial de esta.

En la línea 93 se contempla la delimitación y conocimiento de las funciones de cada área de trabajo.

Categoría: Metodología

En cuando a los procedimientos de evaluación sobre clima organizacional no se conoce alguno a nivel dirección ni a nivel Universidad.

Categoría: Percepción

En las líneas 122 y 123 se manifiesta la percepción del clima organizacional dentro de la Dirección de Gestión de la Calidad, como ni muy buena ni malo, contemplando un clima organizacional mayormente bueno.

<b>B5 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	11 de Octubre de 2021 10:04 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>Entrevistado:</b>	C.P. Rolando Ríos Montesinos
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación</b>	1	<b>¿Cómo evalúan al personal universitario que</b>
	2	<b>coordina?</b>
	3	Bueno para el caso del personal administrativo de base, la
	4	Evaluación, que se tiene implementada, es a través de un
	5	Programa denominado, evaluación de calidad y eficiencia, el
	6	cual se desarrolla de manera semestral, periodo enero – junio,
	7	julio – diciembre.
<b>Factores a evaluar</b>	8	<b>¿Qué factores se evalúan para recompensar al trabajador</b>
	9	<b>por el logro de sus objetivos?</b>

	10	los requisitos para poder participar en el programa va depender,
	11	de la asistencia que sería un 95% de la asistencia durante el
	12	semestre, va depender mucho del desempeño laboral durante el
	13	semestre, el cual se califica lo que son sus habilidades,
	14	desempeño, la calidad y eficiencia con lo que lo desarrolla, la
	15	otra es la puntualidad del trabajo, la asistencia, ya ve que ellos
	16	tienen implementado un horario, el cual se controla a través de
	17	la listas de asistencia, y es otro mecanismo en el cual también
	18	se evalúa la puntualidad.
<b>Recompensa</b>	19	<b>¿Cómo se recompensa al trabajador en base a su</b>
	20	<b>rendimiento?</b>
	21	cada uno de los factores que le acabo de mencionar tienen un
	22	rango de calificación, se califica, la cual hacen un total, que
	23	podría contemplar al trabajador en 3 niveles, que es el nivel “c”
	24	“b” y “a” le dije de esa manera porque el nivel “c” es el 100% ,
	25	“b” 95% y “a” 90%.
<b>Identidad</b>	26	<b>¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea</b>
	27	<b>importante?</b>
	28	Bueno, de hecho recordemos que la organización es parte
	29	fundamental en toda estructura organizacional, en este caso la
	30	universidad no está exenta, y claro que eso atribuye a un mejor
	31	ambiente laboral, a su desempeño, a su desarrollo, y también a
	32	una mejor armonía entre los compañeros, desafortunadamente
	33	ahorita, pareciera que la situación que pasamos hace poco
	34	durante la pandemia, como que vino a destabilizar un poquito,
	35	tuvimos unos altibajos, porque tuvimos compañeros que
36	tuvieron que padecer enfermedad, o con los hijos, entonces.	

	37	como que eso vino a cambiar un poquito, sin embargo ahorita
	38	estamos retomando nuevamente la organización que teníamos
	39	implementada anteriormente, que son las jornadas de trabajo,
	40	que son las personas que tenemos al frente, el cómo estamos
	41	organizados, por la actividad que nosotros desarrollamos, en
	42	este caso la dirección de personal, que es la que emite las
	43	nómina de manera quincenal, entonces tenemos un trabajo ya
	44	establecido, que hemos ahorita sacado al frente, sin embargo le
	45	repito, la organización talvez se ve afectado por la situación que
	46	vivimos , pero estamos retomando nuevamente, lo que sí es muy
	47	importante los objetivos de la organización
<b>Clima organizacional</b>	48	<b>El clima organizacional es caracterizado por la percepción</b>
	49	<b>compartida que poseen empleados y los directivos para</b>
	50	<b>para trabajar en conjunto, en función de un buen</b>
	51	<b>funcionamiento de la organización. ¿Conoce algún</b>
	52	<b>procedimiento para evaluar el clima organizacional en la</b>
	53	<b>Universidad Autónoma de Chiapas?</b>
	54	Procedimientos como tal establecido para el clima
	55	organizacional, pues a lo mejor sería el complemento a los
	56	objetivos que tenemos establecidos, el cumplimiento, dado
	57	que la importancia de la dirección, de la función que tiene,
	58	tenemos los objetivos bien establecidos claros, lo cual eso nos
	59	ayuda a cumplir en tiempo y forma.



## **B5 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

### Categoría: Evaluación

En las líneas 4 y 5 encontramos evidencia de un programa denominado evaluación de calidad y eficiencia, el cual es únicamente para el personal administrativo de base, con un periodo de aplicación semestral enero – junio, julio- diciembre.

### Categoría: Factores a evaluar

De la línea 10 a la 17, dentro de estas encontramos que evalúan la asistencia del personal, debiendo tener un mínimo de 95% de asistencia durante el periodo a evaluar, tenemos de la misma forma habilidades, desempeño, calidad y eficiencia; de la misma forma comenta el método implementado para validar esta, que es mediante un control de asistencia.

### Categoría: Recompensa

Entre las líneas 20 a la 24 se mencionan la recompensa económica a la cual son acreedores los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser considerados para aplicar a la evaluación, esta recompensa se contempla en tres porcentajes de acuerdo al sueldo de cada trabajador, esta se divide en 3 niveles nivel “C” es el 100%, “B” 95% y “A” 90%.

### Categoría: Identidad

De la línea 27 a la 28 comentan la importancia de que la organización es parte medular de toda estructura organizacional, y que la universidad no está exenta de esto.

De la misma forma entre la línea 29 a la 31 se comenta de la importancia del clima organizacional toda vez que esto atribuye a un mejor ambiente laboral, a un mejor desempeño, desarrollo y sobre todo a la mejora de la relación armoniosa entre compañeros.

Se comenta entre las líneas 37 a la 46 la importancia de los objetivos de la organización, aun cuando se está viviendo una situación de pandemia por el virus SARS-CoV- 2, se nota el compromiso de cumplir con las actividades vitales del departamento.

### Categoría: Clima Organizacional

Entre las líneas 53 a la 58 no se menciona un procedimiento para evaluar el clima organizacional como tal, sin embargo, si se detecta que la existencia de un procedimiento sería correcta como complemento a los objetivos de la organización.

<b>B6 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	11 de Octubre de 2021 10:25 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
	<b>Entrevistador</b>	Mauricio Ubaldo Lucero Gómez
	<b>Entrevistado:</b>	C.P. María Magdalena Gordillo Trujillo
<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>Evaluación</b>	1	<b>¿Cómo evalúan al personal universitario que coordina?</b>
	2	
	3	En el ámbito general, aquí las evaluaciones como personal
	4	académico, nada más sería con el control de listas de
	5	asistencias, ósea en la evaluación, vamos a decir cómo se va,
	6	como se tiene en los docentes inasistencias y faltas, en el
	7	contrato colectivo tienen un beneficio, lo que es un incentivo
	8	económico, ahora evaluaciones a todo el personal docentes en
	9	lo general, lo realiza, hay varios programas, de carrera docente,
	10	pero esos programas, lo llevan la dirección de desarrollo
	11	docente, ellos son los que elaboran la convocatoria, y la publican
	12	en la página de la universidad, a nosotros como dirección de
	13	personal y departamento, únicamente nos mandan los
	14	resultados de ese programa, que ya ellos lo manejan por niveles,
	15	entonces nosotros en si, como se evalúa no lo hacemos, pero si
	16	lo hace la dirección de desarrollo docente, el otro programa es el
	17	“PUA”, y ahorita que se implementó el “PEI” pero lo mismo, ellos
	18	nos entregan los resultados para el pago.
<b>Factores a evaluar</b>	19	<b>¿Qué factores se evalúan para recompensar al trabajador</b>
	20	<b>por el logro de sus objetivos?</b>

	21	En general desconozco que factores evalúan, en lo de las listas
	22	de asistencia sí, como nos proporcionan cada una de las
	23	dependencias los concentrados de inasistencia.
<b>Recompensa</b>	24	<b>¿Cómo se recompensa al trabajador en base a su</b>
	25	<b>rendimiento?</b>
	26	si el trabajador como el docente no incurre en ninguna falta,
	27	ellos tiene derecho a un incentivo a fin de año, que son 8 días
	28	de salario tabulador, pero es la única forma de que nosotros
	29	evaluamos, como tipo evaluación, no es una evaluación, como
	30	reconocimiento, como una gratificación, de los otros programas
	31	que le menciono sería directamente con la dirección de
	32	desarrollo docente.
<b>Identidad</b>	33	<b>¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea</b>
	34	<b>importante?</b>
	35	Sí, claro, para que todo, vamos ahora si como docente, todo esto
	36	tenga el objetivo que es, ahora sí la universidad como docente,
	37	si es importante cumplirlo, para qué, el resultado son los
	38	alumnos, no, si hay un buen objetivo ahora si como frente a
	39	grupo, enseñanza, el docente este, va tener un buen resultado
	40	del objetivo de unos buenos alumnos.
<b>Clima organizacional</b>	41	<b>El clima organizacional es caracterizado por la percepción</b>
	42	<b>compartida que poseen empleados y los directivos para</b>
	43	<b>para trabajar en conjunto, en función de un buen</b>
	44	<b>funcionamiento de la organización. ¿Conoce algún</b>
	45	<b>procedimiento para evaluar el clima organizacional en la</b>
	46	<b>Universidad Autónoma de Chiapas?</b>
	47	En generalizado como personal docente, pues uno de los

	48	puntos de docentes, para que se cumplan con los objetivos de
	49	la universidad, es que deben cumplir, más que nada con el
	50	grado de estudios, mínimo debe tener licenciatura para que
	51	pueda impartir clases, de preferencia se solicita que tenga un
	52	grado más, como maestría, doctorado, y de esa manera
	53	poder obtener mayores objetivos. En la secretaria académica
	54	les hacen una acta de evaluación, en el cual ellos, más que
	55	nada, eso no lo elaboramos nosotros, lo elabora secretaria
	56	académica, un examen para ver los conocimientos de la
	57	materia que va impartir, en la carrera que se vaya a
	58	implementar, y es cierto que con esa estructura que se va
	59	realizando, se va cumpliendo uno de los objetivos para toda
	60	la universidad, vamos a decir la dirección de personal, no
	61	somos nosotros los evaluadores, ni tampoco somos quienes
	62	determinamos quienes son los docente se va a contratar
	63	nosotros nos envían resultados, y nosotros pagamos siempre
	64	y cuando esté autorizado, tanto de secretaria académica,
	65	dirección de desarrollo docente y la dirección de
	66	programación y presupuesto, para que sea contratado el
	67	docente y capacitado, con todos los requisitos que debe
	68	cumplir ahora si para dar su clase frente a grupo.

### **B6 Guía de entrevista sobre el procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad**

Categoría: Evaluación

Dentro de las líneas 3 a la 5 se comenta que el personal académico, nada más es evaluado con el control de asistencia dentro de una evaluación la cual no se especifica.

En las líneas 15 y 16 se menciona la existencia de dos programas bajo los nombres de PUA y PEEI (Programa Especial de Estímulo a la Investigación), que la Dirección de Desarrollo Docente es la encargada de realizar la evaluación y calificar al personal, sin embargo, la Dirección de personal desconoce los factores a evaluar.

Categoría: Factores a Evaluar

Entre las líneas 20 a la 22 se hace mención a la falta de conocimiento el procedimiento institucional de evaluación, el departamento solamente le envían un concentrado de resultados el cual sirve de soporte para la integración de la prestación a su sueldo.

Categoría: Recompensa

De la línea 25 a la 30 el personal docente sindicalizado tiene un incentivo económico estipulado previamente en la cláusula 34 vigente en su (Contrato Colectivo de Trabajo SPAUNACH, 2021).

Categoría: Identidad

Entre las líneas 34 a la 39 se hace mención de la importancia de los objetivos de la universidad para el logro de los objetivos del personal docente, desde el punto de vista académico.

Categoría: Clima Organizacional

De la línea 52 a la 55 se concluye la existencia de un acta de evaluación al docente al ser contratado, sin embargo, no existe mención sobre procedimientos de diagnóstico del clima organizacional.

#### **4.4.1 Interpretación Global de Resultados.**

A continuación, se describen los principales resultados encontrados:

- a) Cuentan con una relación de trabajadores administrativos sindicalizados.
- b) Cuenta con una relación de trabajadores docentes sindicalizados y no sindicalizados.
- c) La divulgación se encuentra dirigida de manera directa a los secretarios, directores y coordinadores generales, y directores de la administración central, directores de escuelas, facultades e institutos, y coordinadores generales de centros universitarios, mediante Oficio Circular
- d) Se desconoce la metodología de evaluación docente, toda vez que el departamento docente de personal, solamente tienen acceso a los resultados de dicha evaluación.
- e) El personal docente tiene fundamentado su evaluación de calidad y eficiencia en el anexo 2 de su Contrato Colectivo de Trabajo del STAUNACH vigente.

- f) La dirección de personal y prestaciones sociales hace la divulgación de los tiempos de registro, evaluación y validación de la prestación de Calidad y Eficiencia del personal administrativo de base.
- g) Se cuenta con un cronograma de actividades para poder estar en tiempo y forma las validaciones del personal y poder realizar el pago del estímulo económico objeto de la evaluación del personal administrativo de base.
- h) El programa de Calidad y Eficiencia del personal administrativo y la Evaluación Docente tiene como uno de sus objetivos el reconocimiento económico en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- i) Los materiales promocionales que se utilizan son digitales, el cual lo encontramos en la página de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, así mismo de manera impresa mediante Circular.
- j) No se cuenta con un procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional dentro de la Universidad Autónoma de Chiapas.

## **CAPITULO V PRODUCTO FINAL**

## **5.1 Diseño de Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH**

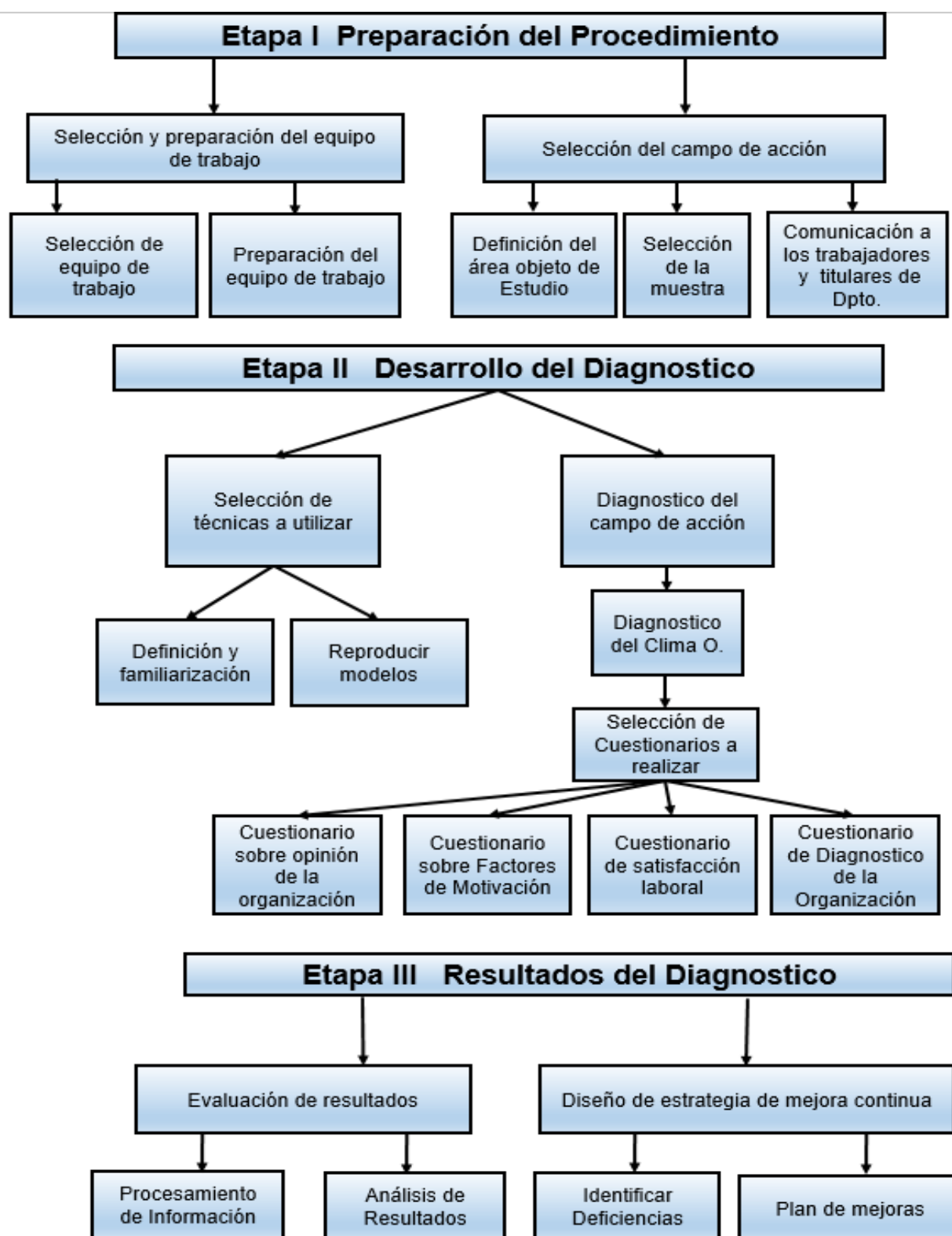
Con base en la revisión bibliográfica, investigación de campo y análisis e interpretación de resultados a continuación iniciaré la propuesta de Procedimiento e Diagnostico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH.

Cabe señalar que el modelo de diagnóstico del clima organizacional de la dirección de gestión de la calidad, UNACH., que a continuación se propone tiene el objetivo de generar mejoras y poder establecer orden a la vez, permitiendo obtener las bases para la toma de decisiones.

Por lo que se ha creado el siguiente procedimiento:



**FIGURA 9** Procedimiento de Diagnostico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad



### **5.1.1 Propuesta de Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH**

El procedimiento expuesto se divide en tres etapas y estas constan de una serie de pasos que se describen a continuación:

#### **Etapas 1. Preparación del estudio**

Fase 1. Selección y preparación del equipo de trabajo

Paso 1.1. Selección de equipo de trabajo

En este paso se deberá seleccionar a los integrantes del equipo que estarán encargados de la aplicación, desarrollo, interpretación de resultados y elaboración de plan de mejoras, buscando que entre el equipo tengamos una mezcla de conocimientos y habilidades para que exista un complemento entre los integrantes, y lograr los objetivos.

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

Se deberá tener en cuenta de la necesidad de tener a una persona especialista, el cual deberá contar con los conocimientos y habilidades, las cuales deberán estar comprometidos con el propósito común, quien tendrá que compartir su conocimiento sobre los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento, esto dará al equipo de trabajo una visión amplia de la consistencia del mismo para el apoyo de la investigación.

Fase 2 Selección del campo de acción

Paso 2.1. Definición del área objeto de estudio

La Dirección de gestión de la calidad cuenta con 3 departamentos. El procedimiento propuesto será aplicado en la totalidad de la dirección, ya que, en base a la información recabada en las entrevistas previas, desde su creación no han tenido una evaluación diagnóstica del clima organizacional

Paso 2.2. Selección de la muestra

Para este procedimiento de diagnóstico, deberemos obtener datos de la población objetivo, quienes definen el conjunto de elementos del cual requerimos conocer ciertos aspectos. Por tal motivo deberemos recabar información de las variables del subconjunto. Es por esto que deberemos seleccionar entre una variedad de diversas técnicas, dependiendo del tiempo, recursos económicos y naturaleza de los elementos poblacionales.

Paso 2.3. Comunicación a los trabajadores y titulares de departamentos.

Este paso es de vital importancia, ya que consiste en la difusión a los trabajadores en general, del proyecto y objetivos, una vez conocido el propósito de investigación, se deberá dar a conocer claramente que es un estudio, la línea de trabajo y muestra seleccionada.

## **Etapa 2. Desarrollo del diagnostico**

### Fase 1. Selección de técnicas a utilizar

Repertorio variado de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo del objeto de estudio.

#### Paso 1.1. Definición y familiarización

Debemos destacar que haber seleccionado un adecuado instrumento, este nos facilitará el proceso de conocimiento, concentración, memoria y atención. Lo cual nos facilitara los obstáculos que se nos presenten.

#### Paso 1.2. Reproducir modelos

Para este apartado los modelos son muy flexibles, lo que permiten que se puedan adaptar a las necesidades de las organizaciones, toda vez que no son modelos rígidos.

### Fase 2. Diagnóstico del campo de acción

Para esta fase la Dirección de gestión de la calidad, deberá incluir los datos recabados directamente sin alteraciones y sin haber intervenido en las variables. Toda vez que para poder tener éxito todos los datos recabados deben estar en su ambiente natural.

#### Paso 2.1 Diagnostico del clima organizacional

El diagnóstico del clima organizacional se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización.

##### Paso 2.1.1. Selección de Cuestionarios a realizar

Para este apartado se deberá determinar los diferentes tipos de cuestionarios que se apeguen al alcance de los objetivos del procedimiento. Son conocidas como encuestas de clima organizacional, encuestas de satisfacción, o simplemente como encuestas de clima, todas estas son herramientas mediante las cuales la organización puede llegar a medir diversos variables. Para fines de este procedimiento seleccionamos 4 herramientas que atienden los puntos siguientes:

1. Opinión sobre la organización
2. Factores de motivación
3. Satisfacción laboral
4. Diagnóstico de la organización

## **Etapa 3. Resultados del Diagnostico**

### Fase 1. Evaluación de resultados

#### Paso 1.1. Procesamiento de información

Al llegar a este punto, es cuando se tratará de traducir a un lenguaje comprensible, con lo cual empiezan a cobrar forma como información utilizable. No debemos omitir en esta etapa existen diversas opciones de procesamiento.

#### Paso 1.2. Análisis de resultados

Es la parte final y concluyente de toda la investigación; en el cual se procesarán los resultados obtenidos con las distintas técnicas aplicadas para la recolección de información sobre las principales deficiencias encontradas. La cual se deberá presentar de manera ordenada y coherente y a intentar llegar a la conclusión o conclusiones necesarias.

#### Fase 2. Diseño de estrategia de mejora continúa

##### Paso 2.1. Identificar deficiencias

Los encargados del diagnóstico deberán identificar de manera efectiva las debilidades, sus amenazas que pongan en riesgo la economía y la posición futura de la organización.

##### Paso 2.2. Plan de mejoras

Por último, se elaborará el conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento organizacional. No omitamos que este plan deberá ser elaborado de manera consiente para que no se vea inalcanzable, toda vez que podemos caer en la falta de convencimiento y ausencia del liderazgo y comprensión.

### 5.1.2 Consideraciones de la aplicación de las etapas del procedimiento de diagnóstico del clima organizacional en la dirección de gestión de la calidad, UNACH.

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>	<b>Pasos</b>	<b>Consideraciones</b>
<b>1 Preparación del Estudio</b>	1.- Selección y preparación del equipo de trabajo	1.1. Selección de equipo de trabajo	Escoger a los integrantes que estarán a cargo del diagnostico
		1.2. Preparación del equipo de trabajo	Una vez que se tenga al encargado líder deberá compartir el conocimiento para los demás integrantes
	2. Selección del campo de acción	2.1. Definición del área de objeto de estudio	Determinar el alcance del diagnostico
		2.2. Selección de la muestra	Deberemos decidir el tamaño de la muestra
		2.3. Comunicación a los trabajadores y titulares de departamentos	Hacer del conocimiento a los integrantes de la Organización el objetivo del diagnostico
<b>2 Desarrollo del Diagnostico</b>	1. Selección de técnicas a utilizar	1.1. Definición y familiarización con las técnicas	La elección de técnica deberá ser un instrumento el cual todos comprendan y dominen
		1.2. Reproducir modelos de las técnicas a utilizar	Existen diversos modelos los cuales pueden ser adaptados a cada organización
	2. Diagnostico del campo de acción	2.1. Diagnóstico del clima organizacional	A través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que les permitirán generar valoraciones
		2.2. Selección de cuestionarios a realizar	Para este apartado nosotros sugerimos realizar 4 cuestionarios basados en la opinión del trabajador hacia la organización, factores de motivación, satisfacción laboral y diagnóstico de la organización
<b>3 Resultados del Diagnostico</b>	1. Evaluación de resultados	1.1. Procesamiento de información	En este punto deberemos procesar toda la información a un lenguaje comprensible para todos
		1.2. Análisis de resultados	Se deberán escoger las herramientas y técnicas idóneas para facilitar el análisis de la información
	2. Diseño de estrategia de mejora continua	2.1. Identificar deficiencias	Una vez llegando a este paso, el equipo técnico deberán identificar las debilidades sin omitir las fortalezas
		2.2. Plan de mejoras	Este plan deberá ser plasmado de una manera consiente para que los directivos de la organización no lo vean inalcanzable

## **CAPITULO VI CONCLUSIONES**

## 6.1 Conclusiones de la investigación

Con base en los objetivos planteados, las conclusiones de la investigación son las siguientes:

- Se comprendió las dimensiones del clima organizacional, el diseño de la propuesta es para que el personal directivo logre determinar las debilidades y fortalezas de la organización y así poder generar un plan de acción, el cual permita atender las necesidades de la misma. No omitimos mencionar que este plan debe ser acorde a las necesidades para que al ser puesto a la práctica sea alcanzable y no presente obstáculos.
- Se identificó la falta de un procedimiento de diagnóstico, además de que derivado de las entrevistas se puede determinar la falta de interés por parte de los directivos de la organización.
- Debido a los resultados obtenidos de las entrevistas se logró observar algunos datos sobre una evaluación al personal administrativo de base y personal docente, sin embargo, a través del análisis se observó que las evaluaciones que se comentan tienen diferentes criterios y no tienen el mismo fin.
- Se diseñó un procedimiento de diagnóstico centrado en las variables como: la opinión del trabajador hacia la organización, factores de motivación, satisfacción laboral y diagnóstico de la organización, toda vez que en base a la presente investigación se determina la falta de un procedimiento de diagnóstico de clima organizacional en la dirección de gestión de la calidad.
- La propuesta generada, cuenta con la flexibilidad de poder ser adaptada para una aplicación total a la organización.

### Conclusiones personales

El día de hoy puedo decir que he logrado concluir con el último paso de aquel sueño que inicié en el 2012, con ese entusiasmo que te genera el saber y el día de hoy concluimos con la obtención de este grado académico, y lo menciono en plural porque en cada paso que doy, no solo es mi éxito si no el de mi familia que me motiva a superarme día a día.

Por tal motivo podemos decir con éxito que hoy se cierre una etapa a la que dedicamos tiempo y esfuerzo.

Al adentrarse en la investigación podemos observar el efecto significativo del clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores, rendimiento y sobre todo en consecuencia sobre la productividad de la organización.

VARIABLES COMO EL ALTO ÍNDICE DE AUSENTISMO, ALTA ROTACIÓN O BAJA PRODUCTIVIDAD SON ALGUNOS SÍNTOMAS QUE PUEDEN INDICAR ALGÚN INCONVENIENTE EN TÉRMINOS DEL CLIMA.

Actualmente, a nivel mundial las empresas, podrían evitar muchas adversidades en cada uno de sus departamentos, siempre y cuando se enfocaran más en el tema primordial del rendimiento en base al clima organizacional.

Recordemos que el clima organizacional refiere a un estado anímico colectivo, que está determinado por las percepciones que las personas tienen acerca de las organizaciones en las que trabajan; y a su vez estas percepciones dependerán de las interacciones que se llegan a generar entre los miembros de la organización y las actividades que ahí se desarrollan. Hoy en día es más notoria la relación que hay entre clima organizacional y el rendimiento.

De acuerdo a lo anterior, en esta investigación, en términos generales tiene como propósito el generar un “Procedimiento de Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección de Gestión de la Calidad, UNACH”, para mejorar el desempeño laboral del equipo de trabajo” en base a la detección de las áreas que presentan debilidades para poder fortalecer las oportunidades con el propósito de aportar recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño laboral, dado la perspectiva que tienen los empleados sobre el clima organizacional que prevalece dentro de esta Dirección.



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Acuerdo de creación de la dirección de gestión de la calidad



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



Que igualmente, su sistema de gestión de la calidad se ha reestructurado para hacerlo más acorde con los procesos estratégicos de apoyo al desarrollo integral de los estudiantes.

Que actualmente la estructura administrativa central atiende desde diversas instancias esos mismos objetivos y políticas.

Que es menester integrar las funciones de planeación, promoción, coordinación y apoyo para el logro y el aseguramiento de la calidad, tanto de los programas educativos, como de los procesos administrativos, así como presentar ante las diversas instancias externas un interlocutor único en esta materia.

Que esta administración ha establecido la meta estratégica de inscribir a la Universidad Autónoma de Chiapas como miembro del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), para dar garantía pública de la calidad de sus procesos académicos y administrativos, lo que significa dinamizar y focalizar las acciones para alcanzar los indicadores de calidad que esa organización ha establecido para sus asociados.

Que la estrategia de conjuntar las áreas y reorientar los recursos que actualmente se disponen para esas tareas no representa para Universidad una erogación económica dispendiosa sino que, por el contrario, significa su racionalización estratégica.

Que la Honorable Junta de Gobierno, en pleno conocimiento de esta propuesta y en uso de las facultades que les otorga el Artículo 25, fracción XIV de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas, ha tenido a bien aprobar mediante oficio HJG.016/2009 de fecha 18 de mayo de 2009, el acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad.

Por lo anteriormente expuesto, tengo a bien expedir el siguiente:

### ACUERDO POR EL QUE SE CREA LA SECRETARÍA AUXILIAR DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

**Artículo 1.** Se crea la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad, en lo sucesivo "La Secretaría", como una dependencia que colabora directamente con la Rectoría en el logro y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

**Artículo 2.** Es propósito central de "La Secretaría" el logro y el aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



**Artículo 3.** Son facultades y atribuciones de "La Secretaría" las siguientes:

- I. Auxiliar a la Rectoría en la planeación, coordinación y promoción de políticas, planes, programas y acciones para el logro y aseguramiento de la calidad.
- II. Establecer su plan y programas de desarrollo, en el marco de la Planeación Universitaria.
- III. Formular su Reglamento Interno y manuales de organización para someterlos a aprobación de los órganos competentes.
- IV. Establecer los procesos, procedimientos, métodos y criterios de normalización, evaluación, certificación y seguimiento del logro y aseguramiento de la calidad en la Universidad
- V. Asesorar y apoyar a las dependencias académicas y administrativas en la mejora continua de la calidad.
- VI. Gestionar los recursos, internos y externos, necesarios para el mejoramiento de la calidad.
- VII. Coordinar los planes, programas, proyectos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar los indicadores institucionales de calidad establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2018, así como los requeridos para el ingreso y permanencia de la Universidad en el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y organismos similares.
- VIII. Coordinar las relaciones institucionales con los organismos locales, nacionales e internacionales de normalización, evaluación, acreditación y certificación de la calidad.
- IX. Las demás que resulten necesarias para el cumplimiento de su propósito, conforme a la legislación universitaria.

**Artículo 4.** "La Secretaría" tendrá la siguiente estructura:

- I. Secretario
- II. Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad Administrativa
- III. Coordinador de Acreditación Académica
- IV. Enlace Administrativo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



Artículo 5. "La Secretaría" establecerá la organización y funciones de su estructura, conforme a su Reglamento Interno.

### Transitorios

**Primero.** "La Secretaría", dentro de los primeros 90 días a la designación del Secretario, presentará a la Rectoría y a los órganos competentes, para su aprobación, su Reglamento Interno y su Plan de trabajo, conforme a la legislación y planeación universitarias.

**Segundo.** Se transfieren a "La Secretaría" las funciones de normalización, evaluación, acreditación y certificación de la calidad que se realizan en las demás dependencias de la Administración Central.

**Tercero.** La Rectoría establecerá a la brevedad la Comisión Administrativa correspondiente integrada por los representantes de las dependencias involucradas: Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Dirección General de Planeación, el titular de "La Secretaría" y la Coordinación General de Finanzas, para definir y realizar la transferencia de recursos humanos, materiales, financieros, equipamiento, documentación e insumos a "La Secretaría".

Dado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, sede de la Universidad Autónoma de Chiapas, a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil nueve.

*"Por la conciencia de la necesidad de servir"*

  
DR. ÁNGEL RENE ESTRADA ARÉVALO.  
Rector



## Anexo 2. Oficio de la Convocatoria para el Programa de Calidad y Eficiencia Enero-Junio 2021



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas;  
05 de agosto de 2021;  
Oficio No. DPSS/DPP/53/2021.

**Asunto:** Convocatoria para el Programa de Calidad y Eficiencia Enero-Junio 2021.

CC. SECRETARIOS, DIRECTORES Y COORDINADORES GENERALES, Y DIRECTORES DE LA ADMINISTRACION CENTRAL; DIRECTORES DE ESCUELAS, FACULTADES E INSTITUTOS, Y COORDINADORES GENERALES DE CENTROS UNIVERSITARIOS.  
**PRESENTES.**

Apreciables funcionarios universitarios:

Por este medio, se les informa que, en cumplimiento al Programa para el Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia en el Trabajo, periodo ENERO-JUNIO 2021, para el personal administrativo sindicalizado, a partir del 11 de agosto del año en curso, podrán descargar el instructivo para el llenado electrónico de formatos de inscripción y evaluación del personal administrativo sindicalizado, por medio de la siguiente dirección electrónica: <https://secadva.unach.mx/calidadyeficiencia>.

Es importante señalar las bases que rigen a esta Convocatoria:

1. El Programa contempla la evaluación individual para la determinación de los candidatos a obtener el incentivo económico de calidad y eficiencia, por el periodo que se evalúa.
2. La evaluación individual se hará mediante la calificación de los factores y subfactores, determinando el puntaje respectivo. La puntuación por factor se determinará de acuerdo a lo establecido en el Manual para el complemento al salario por calidad y eficiencia en el trabajo del personal administrativo sindicalizado de la UNACH.:

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
Rendimiento	11	14	17	20
Calidad del Trabajo	11	14	17	20
Iniciativa e Interés en el Trabajo	11	14	17	20
Conocimientos del Trabajo	11	14	17	20
Asistencia y Puntualidad	11	14	17	20

3. La calificación de los factores mencionados se efectuará por el jefe del departamento inmediato del personal a evaluar, con la intervención de los demás integrantes del Comité Técnico de Evaluación de la Calidad y Eficiencia, en cada Centro de Trabajo, y la decisión será inapelable.

Página 1 de 3

2ª. Poniente Sur #118, Edificio Maciel, 1er. Piso | Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. C.P. 29000, Tel., (961) 6126342 | [www.secadva.unach.mx](http://www.secadva.unach.mx) correo: des.pers@unach.mx



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL



Oficio No. DPPS/DPP/53/2021.

4. Una vez obtenida la calificación correspondiente, el incentivo económico por concepto de calidad y eficiencia se otorgará de acuerdo a los puntos alcanzados y se determinará el nivel a pagar en el porcentaje que corresponda, según se establece en la cláusula vigésima tercera del Convenio en Anexo 2 del Contrato Colectivo de Trabajo del STAUNACH, vigente:
  - a) Nivel A 90%
  - b) Nivel B 95%
  - c) Nivel C 100%
5. El incentivo económico por concepto de calidad y eficiencia se pagará en una sola exhibición lo correspondiente al % del nivel alcanzado conforme a la puntuación obtenida en la evaluación, determinándose el importe del Bono, lo que resulte de un mes de sueldo tabular por el porcentaje del nivel obtenido. Para este periodo el pago se efectuará en la quincena 17 del presente año.
6. El haber obtenido el incentivo de Calidad y Eficiencia en esta Convocatoria no determina la permanencia del trabajador en el Programa. En consecuencia; el trabajador en futuras evaluaciones podrá mantenerse en el mismo nivel, acceder a uno superior, bajar de nivel o quedar fuera del Programa.
7. Para la presente Convocatoria, podrán participar aquellos trabajadores administrativos sindicalizados que reúnen los siguientes requisitos:
  - A. Tener una jornada laboral completa, entendiéndose esta como el compromiso laboral de 30, 35, 40 o 48 horas semanales.
  - B. Presentar solicitud de inscripción al Programa a más tardar el 16 de agosto de 2021.
  - C. Haber cumplido con el 95% de asistencia en el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2021.

Cabe mencionar que el proceso de inscripción al Programa, deberá realizarlo el trabajador en el periodo del 11 al 16 de agosto de 2021; asimismo para las personas responsables de la evaluación será del 17 al 20 de agosto, debiendo validar los días 19 y 20 del mismo mes y año.

Es de suma importancia hacer del conocimiento general al personal administrativo, la presente circular, con el objeto de que realicen su inscripción en tiempo y forma. Una vez cerrado este proceso, así como el de evaluación, no se podrá realizar modificación alguna. No se autorizarán inscripciones y pagos extemporáneos, siendo responsabilidad del titular de la Unidad Académica o Dependencia de la Administración Central a la que corresponda la adscripción del trabajador.

Con el objeto de transparentar el proceso, es fundamental que, una vez evaluado el personal administrativo de base, se informe a cada uno de los delegados sindicales según corresponda, la puntuación y nivel alcanzado por cada trabajador.

Asimismo, con la finalidad de realizar la correcta evaluación, se generarán contraseñas nuevas, las cuales deberán ser solicitadas únicamente por el responsable directo de cada área al número telefónico 961-611-3478 con la Mtra. Mayra Alejandra López Guillen, responsable del Departamento de Desarrollo de Personal.

Página 2 de 3



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL




Oficio No. DPPS/DPP/53/2021.

Finalmente, no omito recordarles que, para certificar la evaluación y calificación asignada a cada trabajador, deberán enviar únicamente el formato de concentrado que emite el sistema, mediante oficio signado por el titular y en formato PDF a esta Dirección al concluir el periodo descrito para el proceso de validación.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

  
MTRO JOSÉ ECZAR ESCOBAR AGUILAR  
DIRECTOR.

 C.c.p. Dr. Carlos F. Natarén Nandayapa. -Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas. - para conocimiento  
C.P.C. Roberto Cárdenas de León. -Secretario Administrativo de la UNACH. - para conocimiento  
C.P. Pedro Jiménez Pérez. -Secretario General del STAUNACH. -para conocimiento  
Archivo/ minutario  
JEEA/MALG/atgg.

Página 3 de 3

### Anexo 3.- Guía rápida digital para la inscripción del personal administrativo de base



# Universidad Autónoma de Chiapas

## Programa de Evaluación de Calidad y Eficiencia

Enero-Junio 2021

# Guía rápida de inscripción

trabajador


UNACH
Dirección de Personal y Prestaciones Sociales  
SISTEMA DE CALIDAD Y EFICIENCIA

**Llena el formato e insíbete en 3 sencillos pasos**

**1** Del 11 al 16 de AGOSTO entra a la página <https://personal.unach.mx/encuesta/calidad/> (puedes dar clic en este enlace) desde tu explorador de internet

Accesa al sistema introduciendo tu número de plaza (se muestra en tu talón de cheque o recibo de pago electrónico) y da clic en el botón "INGRESAR"

ACCESO

Plaza:

Nombre:

Ingresa tu número de plaza

**2** Se muestra la leyenda de "PRIMER INTENTO" y para iniciar el llenado de tu cédula de evaluación tendrás que dar clic en la opción "LLENAR CÉDULA"

PRIMER INTENTO

LLENAR CÉDULA

**3** En la siguiente pantalla se muestran tus datos de trabajador. Corroboras de que sean los correctos

Si llenaste mal tu formato, tienes dos oportunidades más para su corrección

Elige tu JORNADA DE TRABAJO correspondiente (Refiere a las horas de trabajo por semana)

Completa la información con los datos de tu jefe inmediato, administrador o persona encargada de tu evaluación

Da clic en "GUARDAR" y con eso habrás concluido satisfactoriamente el llenado del formato de evaluación al Programa de Calidad y Eficiencia correspondiente al semestre laborable del 01 de ENERO AL 31 de JUNIO de 2021.

Una vez concluido, imprime tu cédula de evaluación en la opción "VISUALIZAR CEDULA" que se muestra al terminar el llenado. Firma y entrega a la Administración como soporte de inscripción al Programa

PRIMER INTENTO

DATOS DEL TRABAJADOR

NOMBRE:

R.F.C.:

CATEGORÍA:

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:

JORNADA DE TRABAJO:

---

DATOS DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE:

PUESTO:

Guardar Registrar

RECUERDA, SI NO REALIZAS TU PROCESO DE INSCRIPCIÓN EN EL PERIODO DE FECHA CORRESPONDIENTE, NO SERÁS SUJETO DE EVALUACIÓN




SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

2a PONIENTE SUR No 118, CENTRO EDIF. MACIEL 2o PISO  
TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS MX, CP 29000  
TEL. 961 6113478



## Anexo 4.- Guía rápida digital para la evaluar al personal administrativo de base



# Universidad Autónoma de Chiapas

## Programa de Evaluación de Calidad y Eficiencia

Enero-Junio 2021


# Guía rápida de evaluación

administrador


Para evaluar el personal a su cargo siga los siguientes pasos

**1** Del 17 AL 20 de AGOSTO entra a la página <https://personal.unach.mx/encuesta/calidad/administrador> (puedes dar clic desde este enlace) en tu explorador de internet

Accesa al sistema introduciendo tu Usuario y Contraseña proporcionado por la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales y da clic en el botón "INGRESAR"




**2**



A continuación captura el nombre del responsable del área así como su puesto laboral. (Ej. En una Facultad el responsable es el Director)

**3** En la siguiente pantalla se muestra el listado del personal administrativo de base previamente inscrito. Para iniciar la evaluación selecciona el icono de "LLENAR CEDULA" del respectivo trabajador.

Recuerde que tiene hasta tres intentos como máximo para contestar cada encuesta



\*\* Recuerde Que Tiene 3 Intentos Como Máximo Para Contestar Cada Encuesta

**4**

PRIMER INTENTO

DATOS DEL TRABAJADOR EVALUADO

NOMBRE: XXXXXXXX-XXXXXXXX-XXXXX-XXXXXX

R.F.C.: XXXXXXXX-XXXXXX

CATEGORIA: A-4415- PROFESIONISTA TITULADO E

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN: DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION ADMIN

DEPENDENCIA: DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION ADMIN


CLAVE DE DEPENDENCIA: 94

PERIODO DE EVALUACION: JULIO-DICIEMBRE 2020

A continuación se muestra los datos del trabajador a evaluar así como la leyenda del número de intento que se está realizando.

Considerando los factores y puntuación que en el semestre haya sido acreedor se evaluarán los siguientes criterios:

- ☉ RENDIMIENTO
- ☉ CALIDAD DEL TRABAJO
- ☉ INICIATIVA E INTERÉS EN EL TRABAJO
- ☉ CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
- ☉ ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD



SECRETARIA ADMINISTRATIVA  
DIRECCION DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

1

2a PONIENTE SUR No 118, CENTRO EDIF. MACIEL 2o PISO  
TLXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS MX. CP 29000  
TEL 961 611 3478



**Anexo 5.- Anexo del contrato colectivo de trabajo del personal administrativo de base**

CONVENIO QUE CELEBRAN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS, EN LO SUCESIVO "LA UNIVERSIDAD", REPRESENTADA POR EL RECTOR, DR. CARLOS FAUSTINO NATARÉN NANDAYAPA, Y EL SINDICATO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS (STAUNACH), EN LO CONTINUO "EL SINDICATO", REPRESENTADO POR EL SECRETARIO GENERAL C. P. PEDRO JIMÉNEZ PÉREZ, Y CONJUNTAMENTE COMO "LAS PARTES", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

**DECLARACIONES:**

**I. DE "LA UNIVERSIDAD":**

- I.1 QUE ES UN ORGANISMO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO, DE INTERÉS PÚBLICO, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIO, AL SERVICIO DE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD Y DEL ESTADO.
- I.2 QUE EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 16 DE SU LEY ORGÁNICA, ESTÁ REPRESENTADA LEGALMENTE POR EL RECTOR, DR. CARLOS F. NATARÉN NANDAYAPA, DESIGNADO POR ACUERDO DE LA H. JUNTA DE GOBIERNO EL 27 DE NOVIEMBRE DE 2018, CON EFECTOS A PARTIR DEL 4 DE DICIEMBRE DE 2018, QUIEN GOZA DE FACULTADES LEGALES PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE CONVENIO.
- I.3 QUE SU DOMICILIO LEGAL SE UBICA EN BOULEVARD DR. BELISARIO DOMÍNGUEZ KM. 1081 SIN NÚMERO, COLINA UNIVERSITARIA, EDIFICIO DE RECTORÍA, COLONIA TERÁN, EN LA CIUDAD DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

**II. DE "EL SINDICATO":**

- II.1 QUE ES UNA ORGANIZACIÓN SINDICAL LEGALMENTE CONSTITUIDA CON FECHA 10 DE ABRIL DE 1979, DE CONFORMIDAD CON LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, CON PERSONALIDAD JURÍDICA RECONOCIDA ANTE LA H. JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN EL ESTADO.
- II.2 QUE ES REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE BASE AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS, REGISTRADO ANTE LA H. JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN EL ESTADO CON NÚMERO DE REGISTRO S/3/1211/79.
- II.3 QUE TIENE POR OBJETO EL MEJORAMIENTO Y LA DEFENSA DE LOS INTERESES COMUNES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LO INTEGRAN, PUGNANDO POR ELEVAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS MISMOS, EN LOS ASPECTOS ECONÓMICOS, SOCIAL Y CULTURAL.

II.4 QUE, DE CONFORMIDAD CON EL ACUERDO EMITIDO POR LA H. JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN EL ESTADO, DE FECHA 09 DE OCTUBRE DE 2020, EL C. P. PEDRO JIMÉNEZ PÉREZ, EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO GENERAL, GOZA DE CAPACIDAD JURÍDICA PARA REPRESENTAR A "EL SINDICATO" Y, POR CONSIGUIENTE, SE ENCUENTRA FACULTADO PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE INSTRUMENTO JURÍDICO, Y QUIEN RESULTARE ELECTO EN ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA CELEBRADA EL 02 DE OCTUBRE DE 2020, PARA EL PERÍODO 2020-2024.

II.5 QUE PARA LOS FINES Y EFECTOS LEGALES QUE DERIVEN DEL PRESENTE CONVENIO, SEÑALA COMO SU DOMICILIO EL UBICADO EN 12ª AVENIDA NORTE ORIENTE NÚMERO 571, COLONIA LA PIMIENTA EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

EXPUESTAS LAS ANTERIORES DECLARACIONES, "LAS PARTES" SON CONFORMES EN OTORGAR LAS SIGUIENTES:

#### CLÁUSULAS:

**PRIMERA.** "LAS PARTES" SIGNANTES DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE RECONOCEN MUTUA PERSONALIDAD, PARA LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR.

**SEGUNDA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A OTORGAR A "EL SINDICATO" 450 BECAS ESCOLARES CON UN MONTO DE \$350.00 (TRESCIENTOS CINCUENTA PESOS 00/100 M. N.) MENSUALES CADA UNA.

**TERCERA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A PROPORCIONAR LA EXENCIÓN DE PAGO DE LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN EN LAS DIFERENTES ESCUELAS DE LENGUAS DE LA INSTITUCIÓN, A LOS TRABAJADORES, CÓNYUGE E HIJOS DE LOS TRABAJADORES DE LOS 14 AÑOS DE EDAD EN ADELANTE, ESTABLECIÉNDOSE QUE PARA TAL EFECTO BASTARÁ CON PRESENTAR EL ÚLTIMO TALÓN DE CHEQUE, COPIA DEL ACTA DE MATRIMONIO EN CASO DEL CÓNYUGE Y COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO RESPECTIVA; ASÍ TAMBIÉN, CUANDO NO EXISTA EL ACTA DE MATRIMONIO "EL SINDICATO" ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD DEL TRÁMITE RESPECTIVO.

**CUARTA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A OTORGAR A "EL SINDICATO" 26 BECAS DE TIEMPO Y COSTO PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS SINDICALIZADOS QUE DESEEN ESTUDIAR ALGUNA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA O POSGRADO EN "LA UNIVERSIDAD" O CUALQUIER OTRA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

PARA LOS EFECTOS DE ESTA CLÁUSULA, SE ENTIENDE POR TIEMPO Y COSTO EL PERMISO QUE OTORGA "LA UNIVERSIDAD", PARA NO ASISTIR A LAS LABORES NORMALES DURANTE EL TIEMPO QUE SE PACTE EN EL

CONVENIO RESPECTIVO, ASÍ COMO EL PAGO DEL SALARIO CORRESPONDIENTE.

**QUINTA.** "LAS PARTES" CONVIENEN QUE EN LO QUE RESPECTA A LOS ESTUDIOS QUE REALIZAN LOS TRABAJADORES, CÓNYUGE E HIJOS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN CUALQUIER GRADO ACADÉMICO Y QUE SEAN AUTOFINANCIABLES, O BIEN QUE SEAN IMPARTIDOS POR PERSONAL EXTERNO DE "LA UNIVERSIDAD", SE LES OTORGARÁ EL 100% DE DESCUENTO POR CONCEPTO DE INSCRIPCIONES Y COLEGIATURA, DEBIENDO EL BENEFICIARIO SUJETARSE AL REGLAMENTO QUE PARA TAL EFECTO "LA UNIVERSIDAD" EXPEDIRÁ A TRAVÉS DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA, DEBIENDO TAMBIÉN DE COMÚN ACUERDO CON "EL SINDICATO" FIRMAR EL CONVENIO RESPECTIVO, SIEMPRE Y CUANDO NO REBASE EL 20% DEL CUPO DE PARTICIPANTES POR CADA CURSO. PARA ESTE EFECTO, "LA UNIVERSIDAD" ES CONFORME DE QUE NO SE REALICE EL TRÁMITE DE PAGO Y REINTEGRO.


**SEXTA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A CONTINUAR EL APOYO DE PAGO DE GUARDERÍA PARA 30 NIÑOS DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO", CON UN COSTO MÁXIMO DE \$600.00 (SEISCIENTOS PESOS 00/100 M. N.) MENSUALES POR NIÑO. ESTE APOYO NO ESTÁ SUJETO A INCREMENTOS EN EL NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y EL TRÁMITE DE PAGO SE EFECTUARÁ A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES.

**SÉPTIMA.** "LA UNIVERSIDAD", PREVIA PETICIÓN DE "EL SINDICATO", SE COMPROMETE A SOLICITAR BECAS DE ESTUDIOS A NIVEL LICENCIATURA O POSGRADO, PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS, ANTE LAS INSTITUCIONES U ORGANISMOS QUE PUDIERAN PROPORCIONARLAS.

**OCTAVA.** "LA UNIVERSIDAD" ES CONFORME EN ANALIZAR LA PROPUESTA DE "EL SINDICATO" SOBRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE CUENTE CON CARRERA PROFESIONAL, PARA UBICARLOS EN PUESTOS DE CONFIANZA.

**NOVENA.** "LA UNIVERSIDAD" Y "EL SINDICATO" SON CONFORMES EN QUE EL PERSONAL INTERINO QUE TENGA UNA ANTIGÜEDAD MÍNIMA DE 5 AÑOS LABORADOS ININTERRUMPIDOS DENTRO DE LA UNIVERSIDAD Y QUE SOLICITE SU BASIFICACIÓN, SERÁ TURNADO, PARA SU ANÁLISIS Y DICTAMEN, A LA COMISIÓN MIXTA, LA QUE DEBERÁ VALORAR LAS CATEGORÍAS A OTORGAR, DE CONFORMIDAD CON EL PRESUPUESTO OTORGADO POR LA SEP.

**DÉCIMA.** "LA UNIVERSIDAD" Y "EL SINDICATO" CONVIENEN EN INTEGRAR LA COMISIÓN MIXTA PARA LA REVISIÓN DE LAS PLAZAS DE TRABAJADORES DE CONFIANZA, A MÁS TARDAR EN LA SEGUNDA SEMANA DE MARZO DE CADA AÑO.



**DÉCIMA PRIMERA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A ACTUALIZAR EL TABULADOR DE VIÁTICOS PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE, POR NECESIDADES DEL SERVICIO, TENGAN QUE TRASLADARSE DE SU CENTRO DE TRABAJO A OTRA CIUDAD PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, EL CUAL DEBERÁ GARANTIZAR QUE LOS MONTOS SEAN IGUALES A LOS QUE SE OTORGUEN A LOS ACADÉMICOS.

**DÉCIMA SEGUNDA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A PROPORCIONAR UN MICROBÚS PARA EL TRASLADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AFILIADO A "EL SINDICATO", QUE HARÁ UN RECORRIDO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE TAPACHULA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA INSTITUCIÓN Y VICEVERSA, EN HORARIO DE ENTRADA Y SALIDA DE LABORES.

**DÉCIMA TERCERA.** "LA UNIVERSIDAD" CONTINUARÁ APOYANDO CON UN VEHÍCULO EN BUENAS CONDICIONES PARA EL SERVICIO DE "EL SINDICATO".

**DÉCIMA CUARTA.** "LA UNIVERSIDAD" Y "EL SINDICATO" ACUERDAN INTEGRAR LAS COMISIONES MIXTAS DE ASUNTOS LABORALES, ESCALAFÓN Y TABULADOR, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y SEGURIDAD E HIGIENE, ASÍ COMO A ELABORAR EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO, MISMO QUE ENTRARÁ EN FUNCIONES EN LA SEGUNDA SEMANA DE MARZO DE CADA AÑO.

**DÉCIMA QUINTA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A PROPORCIONAR UNIFORMES A TODOS LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS, AL PERSONAL DE SERVICIO, ATENDIENDO A SUS ACTIVIDADES, SE LE DOTARÁ DE BOTAS, LINTERNAS, MASCARILLAS, CUBREBOCAS, GANTES, FILIPINAS, BATAS Y CAPAS, ASÍ COMO DEL MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, HASTA EN DOS OCASIONES. ESTOS EQUIPOS SERÁN ENTREGADOS POR LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.

**DÉCIMA SEXTA.** "LA UNIVERSIDAD" APOYARÁ A "EL SINDICATO" EN LA ADQUISICIÓN DE UNIFORMES DEPORTIVOS PARA LAS ACTIVIDADES QUE CONJUNTAMENTE CALENDARICEN.

**DÉCIMA SÉPTIMA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A PERMITIR EL USO DE SUS INSTALACIONES DEPORTIVAS A "EL SINDICATO", EN LAS FECHAS Y HORARIOS QUE FIJEN DE COMÚN ACUERDO.

**DÉCIMA OCTAVA.** "LA UNIVERSIDAD" CONTRATARÁ LOS SERVICIOS DE UN MÉDICO GENERAL, EN LA CIUDAD DE TAPACHULA, CHIAPAS, PARA QUE PROPORCIONE CONSULTA MÉDICA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO" EN EL CAMPUS IV.

**DÉCIMA NOVENA.** "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A PROPORCIONAR A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO", A SUS HIJOS, CÓNYUGE Y PADRES, LOS SERVICIOS DE LABORATORIO QUE OTORGA LA FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS, CAMPUS IV, PREVIA ORDEN MÉDICA DEL ISSSTE O BIEN DEL MÉDICO CONTRATADO POR "LA UNIVERSIDAD", ASIGNADO A ESE CAMPUS, DE LA FORMA SIGUIENTE:

- A) LOS SERVICIOS DE LABORATORIO QUE TENGAN UN COSTO HASTA DE \$50.00 (CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.), SERÁN PROPORCIONADOS EN FORMA GRATUITA.
- B) A LOS SERVICIOS DE LABORATORIO QUE EXCEDAN DE LA CANTIDAD SEÑALADA EN EL INCISO ANTERIOR, SE LES DESCOTARÁ \$50.00 (CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.) Y, ADEMÁS, A LA CANTIDAD RESTANTE DEL TOTAL DEL COSTO DE DICHO SERVICIO, SE LE DESCOTARÁ UN 50%.

**VIGÉSIMA.** "LA UNIVERSIDAD" ES CONFORME EN PROPORCIONAR, EN FORMA GRATUITA, A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO", A SUS HIJOS, CÓNYUGE Y PADRES, LOS SERVICIOS MÉDICOS Y CLÍNICOS CON QUE CUENTA, A TRAVÉS DE LA CLÍNICA UNIVERSITARIA DE CONSULTA EXTERNA DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA, CAMPUS II.

**VIGÉSIMA PRIMERA.** "LA UNIVERSIDAD" ES CONFORME EN OTORGAR PERMISO CON GOCE DE SALARIO POR DIEZ DÍAS HÁBILES, A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS SINDICALIZADOS QUE TENGAN LA NECESIDAD DE AUSENTARSE DE SUS LABORES POR EL FALLECIMIENTO DE PADRES, HIJOS, CÓNYUGE, HERMANOS CONSANGUÍNEOS Y ABUELOS, LO CUAL DEBERÁ SER DEBIDAMENTE ACREDITADO POR "EL SINDICATO" ANTE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD.

**VIGÉSIMA SEGUNDA.** "LA UNIVERSIDAD" OTORGARÁ PERMISO CON GOCE DE SALARIO Y UN INCENTIVO DE \$8,000.00 (OCHO MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL) A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO" CON MOTIVO AL DÍA DE SU CUMPLEAÑOS. ESTA PRESTACIÓN SE OTORGARÁ, DE IGUAL MANERA, A LOS TRABAJADORES DE FIN DE SEMANA (SÁBADO Y DOMINGO).

**VIGÉSIMA TERCERA.** "LA UNIVERSIDAD" INCREMENTA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO" LOS PORCENTAJES DE APLICACIÓN AL PROGRAMA PARA EL COMPLEMENTO AL SALARIO POR CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO, COMPROMETIÉNDOSE A COLABORAR EN FORMA CONJUNTA CON "LA UNIVERSIDAD" EN LOS

PROCESOS DE CERTIFICACIÓN ISO 9001-2000, QUEDANDO DE LA SIGUIENTE FORMA:

PERSONAL QUE LABORA EN PROCESOS NO CERTIFICADOS:

NIVEL "A" 90%  
 NIVEL "B" 95%  
 NIVEL "C" 100%

MISMOS QUE SERÁN PAGADEROS DE LA SIGUIENTE MANERA:

EL PRIMER SEMESTRE COMPRENDERÁ DE ENERO A JUNIO, PAGADERO EN LA PRIMERA QUINCENA DE SEPTIEMBRE DE CADA AÑO.

EL SEGUNDO SEMESTRE COMPRENDERÁ DE JULIO A DICIEMBRE, PAGADERO EN LA PRIMERA QUINCENA DE MARZO DE CADA AÑO.

PARA EFECTOS DE LOS PROCESOS CERTIFICADOS, LA COMISIÓN MIXTA DE ASUNTOS LABORALES REALIZARÁ UNA EVALUACIÓN RIGUROSA Y ELABORARÁ EL REGLAMENTO CORRESPONDIENTE.

**VIGÉSIMA CUARTA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A SEGUIR REALIZANDO LOS TRÁMITES NECESARIOS A QUE SE REFIERE LA CLÁUSULA 57 DE ESTE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.**

**VIGÉSIMA QUINTA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A ENTREGAR A "EL SINDICATO" LA CANTIDAD DE \$670,000.00 (SEISCIENTOS SETENTA MIL PESOS 00/100 M. N.) EN EL EJERCICIO 2020, COMO APOYO EXTRAORDINARIO PARA LA REALIZACIÓN DE SU ASAMBLEA GENERAL ANUAL.**

**VIGÉSIMA SEXTA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE ENTREGAR A "EL SINDICATO", ANTES DE LA CELEBRACIÓN DE SU ASAMBLEA GENERAL ANUAL, LA CANTIDAD DE \$300,000.00 (TRESCIENTOS MIL PESOS 00/100 M. N.), COMO BOLSA PARA SER REPARTIDA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS SINDICALIZADOS QUE SE HAYAN DISTINGUIDO POR SUS MÉRITOS LABORALES.**

**VIGÉSIMA SÉPTIMA. "LA UNIVERSIDAD" ES CONFORME EN HABILITAR UN ESPACIO VISIBLE EN LAS ÁREAS DE TRABAJO, PARA HACER PÚBLICA LA INFORMACIÓN QUE SE GENERE EN "EL SINDICATO", CON LA UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS QUE ACUERDEN LAS PARTES.**

**VIGÉSIMA OCTAVA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A OTORGAR A "EL SINDICATO", EN FORMA BIMESTRAL PARA LA PUBLICACIÓN DE SU GACETA, EL APOYO CORRESPONDIENTE DE PAPELERÍA E IMPRESIÓN PARA 1,500 EJEMPLARES.**



VIGÉSIMA NOVENA. "LA UNIVERSIDAD" ACEPTA INCREMENTAR LA CANTIDAD DE \$50,000.00 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M. N.) AL MONTO DEL FONDO DEL FIDEICOMISO DE "EL SINDICATO", PARA QUE ALCANCE LA SUMA DE \$400,000.00 (CUATROCIENTOS MIL PESOS 00/100 M. N.), LO QUE APLICARÁ ÚNICAMENTE POR LA VIGENCIA DE ESTE CONTRATO.

TRIGÉSIMA. "LA UNIVERSIDAD" Y "EL SINDICATO" ESTÁN DE ACUERDO EN REALIZAR CONJUNTAMENTE LOS TRÁMITES ANTE LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES, CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL 5% DE AUMENTO EN SU SUELDO BASE PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS, POR SER CHIAPAS ESTADO FRONTERIZO.

TRIGÉSIMA PRIMERA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A ENTREGAR A "EL SINDICATO" UN APOYO ECONÓMICO POR LA CANTIDAD DE \$550,000.00 (QUINIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M. N.), PARA INTEGRAR UN PAQUETE DE REGALOS CON MOTIVO AL DÍA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNACH AFILIADO AL STAUNACH, EN LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE MARZO DE CADA AÑO.

TRIGÉSIMA SEGUNDA. LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS SINDICALIZADOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS SE RESPONSABILIZAN DE CUBRIR LOS PAGOS QUE LES CORRESPONDE, POR CONCEPTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA; "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, A BUSCAR LAS ESTRATEGIAS FISCALES QUE PERMITAN MANTENER UN EQUILIBRIO ENTRE LOS INGRESOS DE LOS TRABAJADORES Y LA OBLIGACIÓN DEL PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

TRIGÉSIMA TERCERA. "LA UNIVERSIDAD" OTORGARÁ A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO" LA CANTIDAD DE \$1,511.40 (MIL QUINIENTOS ONCE PESOS 40/100 M. N.) MENSUALES, POR CONCEPTO DE CANASTA BÁSICA QUE TIENE ASIGNADO CADA TRABAJADOR.

TRIGÉSIMA CUARTA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A ENTREGAR A "EL SINDICATO" LA CANTIDAD DE \$700,000.00 (SETECIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.), PARA LA REALIZACIÓN DE LOS FESTEJOS DEL DÍA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNACH AFILIADO AL STAUNACH, Y DÍA DEL NIÑO.

TRIGÉSIMA QUINTA. "LAS PARTES" ACUERDAN ESTABLECER UN PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.

TRIGÉSIMA SEXTA. "LA UNIVERSIDAD" SE COMPROMETE A ENTREGAR A "EL SINDICATO", POR ÚNICA VEZ, LA CANTIDAD DE \$500,000.00 (QUINIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.), EN LA SEGUNDA QUINCENA DE MARZO DEL AÑO EN

CURSO, PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS CULTURALES, DEPORTIVOS Y SOCIALES.

**TRIGÉSIMA SÉPTIMA.** "LA UNIVERSIDAD" OTORGARÁ UN BONO DE VERANO POR LA CANTIDAD DE \$15,000.00 (QUINCE MIL PESOS 00/100 M. N.) AL PERSONAL ADMINISTRATIVO AFILIADO A "EL SINDICATO", EN LA SEGUNDA QUINCENA DE JULIO DE CADA AÑO.

**TRIGÉSIMA OCTAVA.** "LA UNIVERSIDAD" OTORGARÁ A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS AFILIADOS A "EL SINDICATO", TRES DÍAS HÁBILES CON GOCE DE SALARIO CUANDO CONTRAIGAN MATRIMONIO CIVIL; PARA ESTE FIN, EL INTERESADO DEBERÁ SOLICITARLO CON QUINCE DÍAS HÁBILES DE ANTICIPACIÓN, ANEXANDO LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA RESPECTIVA. LOS DÍAS AUTORIZADOS PODRÁN SER DISFRUTADOS EN FECHA PREVIA INMEDIATA O POSTERIOR A LA CELEBRACIÓN DE LAS NUPCIAS.

**TRIGÉSIMA NOVENA.** "LA UNIVERSIDAD" OTORGARÁ UN BONO ADICIONAL POR LA CANTIDAD DE \$8,000.00 (OCHO MIL PESOS 00/100 M. N.) AL PERSONAL ADMINISTRATIVO AFILIADO A "EL SINDICATO", PAGADERO EN LA SEGUNDA QUINCENA DE OCTUBRE DE CADA AÑO.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONVENIO Y ENTERADAS LAS PARTES DE SU CONTENIDO, VALOR, FUERZA, ALCANCE Y CONSECUENCIAS LEGALES, SON CONFORMES, LO RATIFICAN Y FIRMAN DE CONFORMIDAD EN LA CIUDAD DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, A LOS TRECE DÍAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL VEINTIUNO.

Por "LA UNIVERSIDAD"

DR. CARLOS FAUSTINO  
NATARÉN NANDAYAPA,  
RECTOR.

Por "EL SINDICATO"

C. P. PEDRO JIMÉNEZ PÉREZ,  
SECRETARIO GENERAL.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Amoros E. (2007) *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*.

Escuela de economía

Arias, L. F. (2001) *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño* (5ª ed.) Trillas

Bedoya Laguna C. A. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá*.

[Maestria en Educacion, Universidad Distrital Francisco José de Caldas].

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6881/BedoyaLagunaCristianAlberto2017.pdf;jsessionid=83BD22D882ADFB83949457123FECE477?sequence=1>

Bernal, A. Z. (13 de Octubre de 2013). *www.dequate.com*. Obtenido de

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm#.UoOWufILM8R>

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias*.

(1ra ed.) México, Editorial: Trillas.

Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*

(1 st ed.) Trillas. P.41

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Editorial Universidad Pontificia de Comillas de Madrid.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*.

México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones.

(9ª ed.) México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (10ª ed) McGraw-Hill

Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2021,31 de julio). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial

31072021. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_310721.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf)

Contrato Colectivo de Trabajo (2021) Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad

Autonoma de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez

Contrato Colectivo de Trabajo (2021) Sindicato del Personal Academico de la Universidad Autonoma

de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez

De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas*. Mexico: Trillas.

DuBrin, Andrew J. (2008) Relaciones Humanas comportamiento humano en el trabajo (9ª ed.) Pearson

Educación

Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. (vol.1) P.8

[https://www.researchgate.net/publication/299134186\\_Clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional\\_I](https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizacional_I)

Esan. (21 de Julio de 2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Conexionesan

Consultado el 26 de octubre del 2021. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

Garcia G.I. (2006) La formacion del clima psicologico y su relacion con los estilos de liderazgo [Tesis doctoral,Universidad de Granada]

[https://www.researchgate.net/publication/46590070\\_La\\_formacion\\_del\\_clima\\_psicologico\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_los\\_estilos\\_de\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/46590070_La_formacion_del_clima_psicologico_y_su_relacion_con_los_estilos_de_liderazgo)

- García M.G. y Ibarra L. A. (s.f.) *Diagnostico de clima organizacional del departamento de educacion de la universidad de guanajuato*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Genao M. C., Perez A. y Castro R. (2014) *Relaciones Humanas* (3ra ed.) Edicion amigos del Hogar
- Girón, M. G. (2021, 22 de octubre). *Gestión del clima laboral y diagnóstico organizacional [presentación de diapositivas]*. Cofide Capacitación Empresarial.  
<http://docplayer.es/208466355-Gestion-del-clima-laboral-y-diagnostico-organizacional-ing-monica-g-leon-giron.html>
- Gómez Palestino P. I. (s.f.). *Teorías de la administración y sus enfoques*. Consultado el 25 de octubre de 2021. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Gómez, F. G. (2013) *Conflicto en las organizaciones y mediación* [Tesis nivel maestría, Universidad Internacional de Andalucía]. Repositorio Abierto de la UNIA.  
<https://dspace.unia.es/handle/10334/2558>
- Hellriegel & Slocum Jr. (2009). *Comportamiento Organizational*. (12ª edición) Editorial Cengage Learning. P.7  
[https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento\\_organizacional\\_12ed\\_don\\_hellriegel\\_john\\_w\\_slocum](https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento_organizacional_12ed_don_hellriegel_john_w_slocum)
- Hellriegel D., Jackson S. E. y Slocum J. W. (2009) *Administración, un enfoque basado en competencias* (11ed.) Cengage Learning Editores, A.S. de C.V.
- Hellriegel D., Jackson S. E. y Slocum J. W. (2017) *Administración, un enfoque basado en competencias* (12ed.) Cengage Learning Editores, A.S. de C.V.

- Hernández, H. G. (2011) La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios* 9, (1), 38-51 <http://190.144.180.114/handle/11619/1628>
- John W. N. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.) Mc Graw Hill
- Kolb David A., Rubin Irwin M., McIntyre James M. (1976). *Psicología de las organizaciones: Experiencias*. México: Prentice/Hall Internacional. P.111
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) *Administracion Una perspectiva global y empresarial* (14ta ed.) Mc Graw Hill
- Marcos, M. S. (1998) Manual para la elaboracion de tesis: Tesis I: MATI-PGIT (2da ed.) Trillas: ITESM, Universidad Virtual
- Martinez, R. (15 de 10 de 2013). Comportamiento organizacional. *rrppnet*.  
<http://www.rrppnet.com.ar/comportamientoorganizacional.htm>
- Meseguer A. (2011): "Estrategia de RR. HH.", *Capital Humano*, 254(1), pp. 21-22.
- Meza B , A. (03 de 01 de 2020). El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas.  
<https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Molina Arenaza, H.E. (2004). Constructivismo sistemático y diagnostico organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*,7(13), P.79-86. <https://doi.org/10.15381/qtm.v7i13.9858>
- Newstrom, J. W. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.) Mc Graw Hill

Pérez, A. (2019, 19 de febrero). Desarrollo organizacional: técnicas y conceptos clave. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/desarrollo-organizacional-tecnicas-y-conceptos-clave>

Prieto R, González D y Villasmil M. (2013,20 y 21 de noviembre) El compromiso organizacional como elemento impulsor en las empresas mixtas del sector petrolero del estado de Zulia [ponencia] V Jornadas científicas nacionales Dr. José Gregoriano Hernández, Maracaibo, Venezuela  
<https://www.researchgate.net/publication/323547674> EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO IMPULSOR EN LAS EMPRESAS MIXTAS DEL SECTOR PETROLERO DEL ESTADO ZULIA

Robbins, S. P. & Judge T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (17°ed.) Pearson Educacion.

Robert L., Achua D.B.A. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. (4 ed.) Mexico: Cengage Learning Editores, A.S. de C.V.

Rodríguez Luz, V.W. (2013). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital  
<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3751>

Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (6ª ed.) Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. <https://es.scribd.com/document/359461049/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez>

Rodríguez, Benito (2015) Consideraciones sobre conflictos en las organizaciones deportivas. Definición, análisis y soluciones. *Revista electrónica de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 10 (29), 98-104.



- Sánchez Córtez, J. A. (2008). *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*. [tesis de maestría, Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca]. Repositorio Institucional. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/390.pdf>
- Sexton, W. P. (1985). *Teoría de las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Sifuentes G. M., Ortega J. &González I. (2012, 3-5 de octubre) El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango [Presentación de paper] Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática. México, D.F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf>
- Soberanes R. L. & De la Fuente I., A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista internacional. La nueva gestión organizacional*, 5(9), 120-127 [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/abel\\_fuente/1.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/abel_fuente/1.pdf)
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), P.57 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Soria V. M. (2004) *Relaciones Humanas (2ª ed.)* Limusa
- Stoner J. A.,Freeman D.R. y Gilbert D. (1996) *Administración* (6ta ed.) Prentice Hall
- Toro Álvarez, F. (2008). Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología*, 2 p. 133-145 <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/100/99>
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Trillas S.A. de C.V.