



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
CAMPUS GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

La calidad como elemento de contraste entre la valoración y la valorización
del clima organizacional. Un caso de estudio.

Tesis para la obtención de grado en:
Licenciado en Administración de la Calidad y la Productividad

Presenta:

Rogelio Navarro Jiménez

Directora:

Dra. Claudia Gutiérrez Padilla

Sinodales:

Dr. José Armando Martínez Arrona

Mtra. María del Carmen García Martínez

Guanajuato, Guanajuato.

Febrero de 2017

“Grano de maíz desprendido de la mazorca del tiempo”

Octavio Paz

Índice

Introducción	6
Capítulo I	7
1. La calidad como aspecto relevante en la administración del capital humano	7
1.1 Concepto de calidad	7
1.1.1. Principios: autores y corrientes dentro de la calidad	8
1.2 Calidad y Capital Humano	10
1.2.1 Concepto de Capital Humano	10
1.2.2. Capital humano como recurso en la organización	12
1.3 ¿Qué es una organización?	13
1.3.1 Tipos de organización	14
1.3.2. Organizaciones educativas	15
Capítulo II	17
2. Influencia del clima laboral en el funcionamiento de la organización	17
2.1 Clima laboral	17
2.1.1. Definición	17
2.1.2. Elementos y factores influyentes en el clima laboral	18
2.2. Resultados en el funcionamiento de la organización de acuerdo a un buen clima laboral	18
Capítulo III	21
3. Organización administrativa en la Universidad de Guanajuato, tomando como caso de estudio la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA).	21

3.1. Reseña histórica de Universidad de Guanajuato.....	21
3.1.1 Autonomía Universitaria.....	24
3.1.2 Legislación Universitaria	24
3.1.3 Organigrama general de la Universidad de Guanajuato.....	30
3.2. Organigrama Campus Guanajuato	30
3.3. Organigrama General de la División de Ciencias Económico Administrativas.....	31
Capitulo IV.....	32
4. Análisis del clima laboral en la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA)	32
4.1 Encuesta	33
4.1.1 Análisis de datos.....	33
4.2 Análisis FODA.....	44
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	47
5. Anexos.....	48
5.1 Anexo 1	48
5.2 Anexo 2	50
5.3 Anexo 3	51
5.4 Anexo 4	52
5.5 Anexo 5	57
5.6 Anexo 6	61

Bibliografía62

Introducción

La presente investigación busca contrastar, la percepción que los trabajadores tienen sobre su valoración laboral y como ésto se ve reflejado en los objetivos y el propósito a seguir por la organización. Visto desde esto, desde esta perspectiva, resaltar la valoración sobre su trabajo y sobre ellos mismos y cómo esto influye de manera determinante en su desempeño organizacional, con relación a lo anterior, nos resalta que la cultura de calidad debe conllevar todas las áreas de una empresa u organización, cualesquiera que sean los fines que estas persigan.

También tiene por objetivo comprobar y corroborar, si, de manera lineal, la calidad es un aspecto relevante dentro de cualquier organización. Por decirlo de alguna manera, qué habrá que tener más en cuenta en la materia, para la obtención de resultados efectivos. Pues tal es el caso, que a través de ciertas herramientas, como las que se aplican en este trabajo, nos dará la pauta de lo que se necesita para la mejora. Tanto de relaciones laborales internas, así como externas.

Escribí anteriormente que esto es de manera 'lineal', porque pensemos en nuestro proceso del servicio al usuario interno y externo, y nuestra organización. Y de manera abstracta, pongamos una línea en la cual fijamos nuestros objetivos y propósitos, de la forma en que lo haremos y cómo se va ejecutar, pero no sin olvidar *¿Quién lo ejecutará?* Y como este factor, que es la base real sobre la que se sustenta cualquier organización en materia laboral, es a la persona a la que en términos de la valoración y/o valorización, a ésta última menos se le presta atención.

Teniendo los conceptos base de nuestro trabajo: capital humano y calidad. Haremos un desglose de ambos, conocer las corrientes y sus teorías que nos ayudan a sustentar la presente investigación. Comparando todo lo anterior con nuestro caso de estudio que fue la División de Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad de Guanajuato.

Capítulo I

1. La calidad como aspecto relevante en la administración del capital humano

1.1 Concepto de calidad

Calidad es un término usado dentro de la administración para asignar aquellas cosas que, en un primer punto, cumplen con lo que requiere un producto. Que cumpla con un mínimo de estas y así pueda salir al mercado. Con el paso del tiempo y al igual que todo lo que está sometido al proceso económico tiende a cambiar. Lo mismo sucedió con la calidad y ahora ya no solo tiene que cumplir con características que lo hagan ser útil, sino que ahora se habla de un segundo nivel en el aspecto de satisfacer necesidades. El primer punto nos remonta a los primeros años de la cualificación y, es muy rudimentario, donde solo bastaba que nuestro producto cumpliera lo más mínimo y así podría ser vendido. Pensemos por ejemplo en los automóviles, Henry Ford y su modelo T y el auto mejor equipado que se nos venga a la mente que existe hoy en día. Por aquella época, a inicios del siglo XX, bastaba con que el carro tuviera lo necesario para ser un carro y podía salir a las calles, hoy en día hay un sinnúmero de normas que regulan a estos y que es necesario cumplir para que el automóvil pueda ser usado. Todas estas normas reguladoras corresponden a lo que se le conoce como segunda etapa de la calidad o “satisfacción al cliente”.

Esto es lo que se conoce como calidad, pero como dijimos anteriormente, la calidad es un término que ha tenido que modificarse con el tiempo puesto que para sobrevivir en este mundo de la competitividad es fundamental la evolución.

Y para tener más claro esto, tendremos que citar a quien se le conoce como el padre de la calidad, no es que el haya sido el creador, sino que supo darle ese enfoque y percibir que es lo necesario para una organización. Nos referimos claro a William Edwards Deming, quien naciera en el año de 1900 y fuera en vida uno de los difusores de la calidad.

Deming (1988), consultor y autor de varios textos, nos dice lo siguiente sobre el tema de calidad:

"Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro Walter Shewhart. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. ¿Qué es

calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo”. (Deming, Edwards W. , 1988)

Como vemos Deming toma un poco de todo lo que está dentro del proceso productivo desde operarios y gerencia, todo esto como agentes internos. Pero también toma los externos como es el tiempo, materiales, clientes y sus necesidades, la competencia. Tomar todo esto nos da un panorama más amplio de lo que es calidad en términos objetivos pero como bien señala el autor el significado de esta solo tomara y tendrá sentido para la persona que esté desarrollando la calidad.

1.1.1. Principios: autores y corrientes dentro de la calidad

La calidad como cualquier otro término encuentra dentro de sí varios autores y corrientes que cada cual lo explica de acuerdo a la época y las necesidades que se intentan cubrir, esto nos da un buen número de autores y lugares donde la calidad está presente. Ya no solo en las empresas manufactureras, pues como se vio anteriormente, ya Deming habla de calidad en el servicio.

Otro de los autores fundamentales o, como se les nombra dentro de la administración, Gurú de la calidad es Kaoru Ishikawa (1985). Basando su definición en las necesidades del cliente nos dice lo siguiente sobre lo que para él es la calidad:

"Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. Hacemos énfasis en la orientación hacia el cliente. Lo que propongo es un sistema de “mercadeo interno”, en el que los requerimientos del cliente son analizados. En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad

de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”. (Ishikawa, Kaoru., 1985, págs. 52,53)

Ishikawa ha superado, desde mi perspectiva, el concepto de calidad pues ya no solo no enfoca este sistema en la organización sino que nos habla de un todo que para dar un resultado favorable hay que hacer de este TODO algo que funcione y este en armonía para entregar lo mejor. También nos da bases incipientes de lo que sería la estandarización, pues tampoco es bueno estar cambiando cada cinco minutos. Y como este TODO debe estar organizado mediante lo que él llama Control Total de Calidad (CTM). Mediante el cual se verán involucradas todas las partes para su mejora. Como resultado nos dará no solo buenos resultados, también buenas prácticas y una constante evolución para la satisfacción de todas las partes que estarán inmersas en la transformación de materia en producto o servicio.

Dentro de lo que Ishikawa comenta es como desplegar estos conceptos y herramientas, pero lo siguiente que hay que preguntarse es ¿Quién? Hará este trabajo. Como dijimos dentro de esta área conocida como la calidad existen varias teorías e innovaciones que se han tenido que hacer para poder salir victorioso en el mundo globalizado del presente. Por aquellos tiempos alzo la mano otro de los denominados “Gurús” Joseph Juran. Quien entre sus aportes haría una descripción de lo que sería el departamento de calidad:

“Estas nuevas especialidades necesitaban un lugar en el organigrama. Las empresas lo resolvieron creando unos departamentos de amplia base que se llamaron de diferente modo, como control de calidad, garantía de calidad, etc. Estos departamentos estaban encabezados por un director de calidad y albergaban actividades orientadas a la calidad: inspección y ensayos, ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad. Sin embargo, había serios inconvenientes: esta actividad ayudaba a fomentar la idea, muy extendida, de que el logro de la calidad era responsabilidad únicamente del departamento de calidad. A su vez, esta idea obstaculizaba los esfuerzos por eliminar las causas de los productos defectuosos; las responsabilidades eran confusas. En consecuencia, los productos con tendencia a fallar y los procesos incapaces seguían vigentes y continuaban generando costes elevados de mala calidad.” (Juran, Joseph M. , 1960, pág. 5)

Juran, que como vimos en líneas arriba, en su enfoque totalmente a los ejecutivos, dirección o administración. Plantea la abstracción que se hacía de la calidad, como si fuera un elemento aislado siendo que es un eslabón más dentro de la cadena productiva. Por

supuesto que su descripción corresponde propiamente a la época en que escribía, aunque realmente en la práctica este paradigma, en lo personal, sigue sin superarse pues el ir y venir para resolver un problema sigue adjudicándose a un grupo y no al conjunto. Lo que corresponde y que Juran no dice, pero que va implícito, es la asociación del departamento de calidad junto con los demás que conforman la empresa. Una vez más, con el fin de obtener los mejores resultados.

Hemos visto ya corrientes de la calidad desde Deming, Ishikawa y Juran con sus diferentes matices y enfoques, unos haciendo hincapié en la alta gerencia, su liderazgo y este aspecto relevante que tienen que contagiar a sus equipos para el correcto funcionamiento y el caminar seguro de toda organización. Otros más en su enfoque global tomando aspectos tanto internos como externos. O bien en la educación y su matiz cultural con el cual la calidad sería ya un valor y no una estrategia.

Sería difícil reclamar o sustentar la calidad sobre una corriente, como las que están arriba, o, sobre algún autor. Por eso es que hemos decidido solo tomar algunas para proponerlas al lector y que así se amplié este tema. Porque también es subjetivo y dejamos a la idea de cada quien lo que ese concepto sin dejar de lado las corrientes y autores ya antes expresados.

1.2 Calidad y Capital Humano

1.2.1 Concepto de Capital Humano

Al abordar el tema de calidad como corriente dentro de la administración y su curso en la historia vemos el constante cambio al que está sometida la industria mundial y no escapa a nuestra mirada que el hombre es partícipe y pieza clave para el funcionamiento de esta, pero que ha sido desvalorizado en ciertos periodos.

Por eso es que siempre hablar de calidad es un tema delicado ya que se hace uso de la palabra sin tomar en cuenta el factor principal, quienes a la par de lograr objetivos también se encuentran sometidos en el trabajo, hablamos pues del *capital humano*.

El capital humano es el nombre con el que se le conoce a todo el personal que integra una organización, más tarde abordaremos el tema de la organización. Entonces al formar parte de este círculo industrial, manufacturero o de servicios se encuentra propenso a todo tipo de situaciones, cosa de la cual también se tratará un poco más adelante.

Pero como su nombre lo dice el capital humano forma parte de estas inversiones que hacen los dueños de empresas porque a fin de cuentas es capital variable lo que ahí se tiene. Se designa este nombre para hacer la distinción de fuerza laboral, ya que esta es toda acción encaminada a transformar materia en producto y en el capital humano hay cierta cualificación que ha sido exigida a lo largo del tiempo y del mercado, claro.

Con el crecimiento de dicha cualificación también se incrementan otros factores, como los son: educación, salud, seguridad y formación. Que son algunos de los focos de atención que las empresas han tratado de cubrir para mantener cierta estabilidad, todo esto dentro de sus objetivos.

Pero ¿Por qué es importante realzar el papel del capital humano? Para este trabajo resulta importante rescatar este sector pues considero que ha ido quedando rezagado entre muchos autores que hablan de Calidad y es que no es posible obtener esta sin un capital humano fuerte y responsable.

Como hemos mencionado la intensa evolución de nuestro sistema capitalista también tiene consecuencias serias y hay que recoger de las críticas para abrir el panorama, tal como lo hace Samuel Bowles, que dice:

“El error de la teoría del capital humano se encuentra en su visión parcial de la producción y en su abstracción de la reproducción social. Por ejemplo, el carácter represivo de la escolarización, que difícilmente se puede decir que sea una contribución al bienestar humano, es una parte integral de la producción de una mano de obra disciplinada y está relacionado directamente con las relaciones sociales de producción. Del mismo modo, casi ninguno de los teóricos del capital humano diría que la perpetuación del sexismo, del racismo y del elitismo en nuestras escuelas fomenta el bienestar y ni siquiera que no lo afecta. Y, sin embargo, estos aspectos de la escolarización desempeñan un papel esencial en la reproducción del orden capitalista, papel inseparable de la capacidad de las escuelas para producir "buenos" trabajadores. Los teóricos del capital humano, al ignorar las relaciones sociales de producción y el papel de la escolarización en la reproducción del capitalismo, han empleado un entramado normativo unidimensional para analizar las decisiones educativas que no tiene ninguna relación razonable con el bienestar humano.” (Bowles, S., & Gintis, H., 2014, págs. 227,228)

Bowles hace una fuerte crítica hacía el sector educativo, haciendo alusión a una faceta mercantilista. Y que es la escuela, quien se encuentra al servicio del sector económico y no de este hacía a la escuela. No hay libertad señala nuestro autor de manera rotunda, dejamos aquí ese tema, no por falta de tiempo sino porque no es menester de este trabajo dar respuesta a estas preguntas que surgen.

1.2.2. Capital humano como recurso en la organización

El capital humano en la organización tendrá el papel que se le quiera dar, esto quiere decir que de acuerdo al trato que reciba el personal, y el nivel buscado, será como responderá. Nos referimos pues a factores como educación, seguridad social y seguridad en el trabajo, esto solo son algunos de las principales atenciones que tendrán que dar en un enfoque humano y digno. Cosa que debe pensarse no solo para el presente sino a futuro. Y así que el trabajador pueda desempeñarse de manera plena y mejor. Para cumplir con tareas requeridas dentro y fuera de la organización.

Ya hemos hablado de calidad, capital humano y es momento de hablar de su valor que tiene dentro de las organizaciones. Hasta el momento se irán dando cuenta que todo va sujeto, es una cadena sin la cual una no funciona sin la otra y mucho menos son elementos aislados sino que están en constante relación. Así es como se desarrolla el capital humano en una organización, desde que se le es seleccionado mediante los procesos específicos con los que cuenta cada empresa se les recluta y se les pone en acción con el fin particular que se persiga.

El desarrollo y éxito de toda organización depende pues de nuestro capital humano, aunque depende casi siempre del giro y lo que se persigue por lo general son buenos resultados. Por lo que para ellos tendríamos que conocer lo que es la organización, componentes y por supuesto el sector en el que se desenvuelve para así poder adentrarnos en la estructura organizacional y poder dar una propuesta de mejora que satisfaga ambas partes.

1.3 ¿Qué es una organización?

A través del tiempo el hombre, por necesidad, ha tenido que formar grupos. Y para cubrir necesidades inmediatas tales como el afecto, atención, comer, sexo y demás. Ha tenido que organizarse para su sobrevivencia. En los primeros tiempos del hombre ya existían estas organizaciones, que aunque muy rudimentarias, eran bastante eficaces pues había desde los que se quedaban en casa, hasta los que tenían que proveer el alimento. Esta breve descripción de la organización clásica y de la era primitiva nos hace ver la evolución que hasta nuestros días ha sufrido la organización, ya no solo para comer sino desde lo social hasta lo cultural. Desde los primeros años de vida nosotros, por ejemplo, crecemos en una de las organizaciones más antiguas, que es la familia. Esta a su vez forma la sociedad que es el conjunto de pequeñas células que contribuyen a la economía y estas a su vez reciben cierta protección, de otra organización que es el Estado. Así pues vemos que las organizaciones han ido siempre de la mano de la existencia de los primeros humanos.

“Las organizaciones, analizadas como un sistema. Como un conjunto organizado, un organismo viviente. Lo llama como sistema viviente porque está compuesto por sujetos. Estas organizaciones pueden padecer de enfermedades tal como un ser viviente. Es un organismo viviente por que nace, es decir, tiene un proceso de gestación, de desarrollo y de crecimiento. En el periodo de gestación se define la empresa. La razón del ser, visión, misión, a donde quiere llegar y como quiere llegar”.
(Schvarstein, L., 1998, pág. 1)

Así pues este conjunto heterogéneo de individuos que se organizan siempre persiguen un fin, ya sea mediato o inmediato. Y estas organizaciones tienen distintos tamaños y esto depende de lo que se busca obtener. Tomamos por ejemplo el caso del Estado, que busca mantener desde sus orígenes un orden económico y social. En su evolución y perfeccionamiento también han tenido que surgir nuevas organizaciones, cada vez más con cierto grado de especialización puesto que el competitivo sistema y su dinámica así lo exigen.

1.3.1 Tipos de organización

Las organizaciones se pueden clasificar tomando en cuenta diversos criterios, según la página “tiposde.org”. A continuación mencionamos algunas según su giro y formación:

A) Según su formalidad:

Formales: estas organizaciones poseen sistemas y estructuras oficiales y definidas para el control, las decisiones a tomar y la comunicación. Esto lo que permite es la definición explícita de cómo y dónde se separan las actividades y personas, así como también cómo se las reúne nuevamente.

Informales: en ellas existen medios no oficiales influyentes en la toma de decisiones, el control y la comunicación.

Generalmente en una organización suelen convivir ambas características, aunque una predomine sobre la otra.

B) Según el grado de centralización:

Descentralizadas: en este tipo de organizaciones la autoridad es delegada lo mayor posible a lo largo de la cadena de mando.

Centralizadas: a diferencia de las anteriores, en estas organizaciones la autoridad de toma de decisiones está concentrada en el sector superior. A los niveles inferiores se les delega muy poca autoridad.

C) Según los fines:

Sin fines de lucro: son aquellas organizaciones que no persiguen utilidades o ganancias por medio de sus actividades. Los objetivos por los que se crean tienen que ver con desempeñar algún rol o función dentro de una sociedad determinada. Aquí no sólo se ubican las organizaciones no gubernamentales, mejor conocidas como ONG, sino también las iglesias, los servicios públicos y el ejército, entre otros.

Con fines de lucro: este tipo de organizaciones, también conocidas bajo el nombre de empresas, buscan justamente adquirir ganancias o utilidades, para sus accionistas o propietarios, por medio de las actividades que realizan o roles que desempeñan en una determinada sociedad. (Tiposde.org, 2012-2016)

1.3.2. Organizaciones educativas

Al conocer ya los tipos de organización y sus fines podemos enfocarnos en lo que nos compete, que es la organización educativa. Que como vimos anteriormente podemos ubicarla dentro de una organización formal, centralizada y en cuanto al “lucro” creo que quedara en cada quien dar una etiqueta, todos conocemos los diferentes sistemas que hay así que no habrá porque profundizar en el tema.

La organización educativa tiene como fin el proporcionar educación, esto sonara tan simple como la manera en que se han ido erigiendo muchas de estas, organizaciones, sin tomar en cuentas los factores tanto internos como externos. Hablamos, ya para no salir de nuestro tema, del personal. En una institución educativa existe una variedad de puestos desde directivos, administrativos, maestros, personal de intendencia, etc. Que a pesar de contar con políticas y reglamentos carecen de un sustento como señala Stephen Ball: “como ya hemos señalado, los teóricos de la organización no han logrado ofrecer ningún análisis sensato y amplio de las escuelas. Su labor ha sido fundamentalmente perjudicada por apoyarse en modelos teóricos e instituciones empíricas derivadas de, y desarrolladas casi exclusivamente en relación con, estudios de empresas industriales y comerciales o grandes burocracias. El énfasis en el análisis de sistemas en los intentos de comprender el funcionamiento de las escuelas no ha dado origen más que a un conjunto de descripciones abstractas conceptuales áridas y carentes de significado y validez para los profesores”. (Ball, S. J., 1989, pág. 5)

Entonces al contar con tantos elementos se encuentra con dificultades muy propias y ¿Qué tanto se está dispuesto a mejorarlas? Como hemos visto no pretendemos entrar en la planeación, ni ejecución. No toda la teoría general de sistemas se aplica a la

capacitación, quisiéramos enfocar de manera más específica en su buen funcionamiento por eso es que en siguientes apartados trataremos el “clima laboral”, todo esto para un buen ejercicio de las tareas.

Por eso nuestro siguiente capítulo del presente trabajo está dedicado a lo que es el clima laboral como un factor decisivo en el rendimiento de cualquier organización. Entre otras cosas vimos ya la calidad y el capital humano pero no hemos, sino hasta el siguiente apartado, profundizado en la idea básica de las relaciones humanas que se ven inmersas en la organización y en su atmosfera.

Capítulo II

2. Influencia del clima laboral en el funcionamiento de la organización

2.1 Clima laboral

Al ingresar en una organización y formar círculos con el fin que sea, lo primero que se busca obtener es cierto grado de “Afinidad”, todo esto siempre con el fin de poder hacer más fácil las tareas y poder desarrollar nuevas. Todo grupo que se dispone a trabajar en la obtención de metas necesita de indicadores y que sean medibles para obtener buenas prácticas.

El clima laboral es algo que nos atañe pues, aparte de ser un indicador que dicta el buen ejercicio y funcionamiento, en una organización escolar que presta servicio a miles de estudiantes es fundamental que las cosas salgan bien primero desde dentro para poder ofrecer el mejor de los servicios y ver cumplidas las expectativas de quienes lo solicitan. ¿Cómo lograrlo? Aplicando modelos motivacionales, esto no necesariamente nos habla de un incentivo económico, claro que todos quisiéramos que fuera así. Podría ser motivacional, pues como estamos trabajando sobre un espacio físico, una escuela, desde ahí se puede comenzar, ya sea, teniendo buenas relaciones, departamentos de atención psicológica, salud, descanso etc. Pero y por sobre todo saber canalizar todas esas voces sin dejar de lado ninguna voz pero tampoco otorgando personalización a una de ellas.

2.1.1. Definición

En cuanto a la definición hemos tratado de dar un enfoque ciento por ciento administrativos por eso tomamos la siguiente definición de una fuente que se enfoca en estos factores para un buen funcionamiento, y nos dice lo siguiente sobre lo que es clima laboral:

“El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. (Emprende Pyme , 2016, pág. 1)

2.1.2. Elementos y factores influyentes en el clima laboral

Entre los elementos y factores, Nicolás Seisdedos (1989) detecta, de manera muy congruente y acertada estos factores, que, de acuerdo a nuestra perspectiva parecen apreciar bastante bien lo que estamos buscando. Y que nos ayudan a entender y contextualizar aún más la idea que tenemos sobre clima laboral:

- La situación, externa e interna de la organización (y en la segunda se encuadra el "clima de la organización", con su contexto, medio ambiente, procesos y normas-valores).
- Unas variables intervinientes, tales como el clima psicológico, el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes-motivaciones relacionadas con el trabajo (satisfacción, expectativa, instrumentalizaciones, remuneración; etc.).
- Las características individuales, tales como las capacidades, la personalidad, el estatus socioeconómico, etc.
- La conducta laboral y el rendimiento
- La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.
- La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.
- Las instrumentalizaciones que conoce en relación con dichos resultados.
- Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales. (Seisdedos, N., 1985, pág. 3)

Como vemos el clima laboral no es algo fácil. Por si solo engloba infinidad de situaciones y esto lo tenemos que tener siempre en cuenta pues no podemos hacer esta abstracción del ser humano, como si lo hacen algunas teorías. Donde tratan de decir que hay que ser uno en el trabajo y otro en casa, que dejemos de lado esos problemas y claro que es imposible. A menos que de las 8:00 am a las 3:00 pm apaguemos un interruptor. Por eso es que tenemos que tomar en cuenta los anteriores factores para que nuestro personal, capital humano, se sienta en un espacio de ecuanimidad y enfocarse en sus deberes.

2.2. Resultados en el funcionamiento de la organización de acuerdo a un buen clima laboral

Hasta el momento hemos expuesto una serie de argumentos que nos describen la situación en cualquier organización que se plantea, entre sus primeros objetivos, el obtener beneficios. Dichos argumentos son la calidad, que todos quisieran tener. También hemos planteado, de acuerdo a Juran, el lugar que lleva acabo esta actividad. Hemos visto quienes, o sea, capital humano y por supuesto los factores que rodean a esté y que tratamos de englobar en este nuestro tema central, calidad y capital humano.

Por supuesto no tratamos de hacer un reduccionismo administrativo de lo que es un ser humano, intentamos sí dar una idea más humana y poder objetar y de acuerdo a nuestro criterio apelar por quienes podrían, no solo lograr buenos objetivos, sino también tener un espacio digno. Y pues que mejor que ver esto reflejado y sustentado en otras organizaciones. Porque al tener un buen clima laboral, generaríamos lo que se llama “sentido de pertenencia”, del cual podemos obtener grandes ventajas como las que señalaremos a continuación:

“Un ambiente laboral caracterizado por relaciones de alta confianza y respeto entre sí, generarán un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen con un sentido de familia o en equipo integrado. Cuando existe una percepción generalizada de un ambiente poco adecuado, los colaboradores, lejos de contribuir al éxito organizacional, mostrarán comportamientos de apatía y desinterés por el bien común generando conflictos” (Hernández, A., 2014, pág. 1)

Existen muchas recomendaciones dentro del ámbito administrativo para una mejora en la atmosfera laboral, creemos que, según nuestras fuentes. Angélica Hernández (2014) quien es reconocida en el ambiente laboral y de proyectos nos da los siguientes lineamientos y conceptos que podríamos poner en marcha para dar un giro satisfactorio a nuestras relaciones laborales.

- 1. Sé un buen líder.** Los empleados no renuncian porque la empresa sea mala, sino porque no tienen una buena relación ni comunicación con sus jefes.
- 2. Establece políticas de recursos humanos** que ayuden a los trabajadores a exponer sus necesidades y que éstas sean tomadas en cuenta.
- 3. Da algo a cambio.** Más allá de una remuneración económica, ofrece a tus empleados algo más a cambio del compromiso que tú les exiges para con la empresa.
- 4. Genera confianza y respeto.** Son dos palabras clave del buen liderazgo y refleja que la empresa ve al trabajador como persona, no como recurso material.
- 5. Delega para que hagan lo correcto.** El trabajo autónomo significa que tú, como líder, confías en tus empleados lo suficiente como para que ellos tomen la decisión correcta respecto al proyecto en cuestión. Cuando muestras este nivel de confianza los

empleados tienden a hacer su mejor esfuerzo para que los resultados superen tus expectativas, porque generas compromiso con ellos.

6. Identifica las necesidades de la gente. Los equipos necesitan desarrollarse personal y profesionalmente, por lo que debes generar políticas que estimulen ambos crecimientos.

7. Da calidad de vida a los empleados. Está comprobado que en los ambientes donde el empleado sabe que a la empresa le preocupa su salud y se sienten valorados como personas, su deseo de salir de la empresa disminuye.

8. Predica con el ejemplo. No se trata solamente de exigir a los empleados, sino de que tú también pongas el ejemplo y des lo mejor de ti como líder, y saber corregir los errores propios.¹

Las citadas prácticas podrían comenzar por ser un pequeña guía para ser puestas en cualquier organización, de las cuales considero no habría desperdicio alguno pues se basan en lo más elemental y que podrían tener grandes beneficios que ya vimos explicado poco después de política (1 al 8).

Al hablar ya de las ventajas y desventajas que se dan al no tener una buena atmosfera de trabajo. Sabemos entonces cual es el punto de inflexión y sobre del cual hay que trabajar. A continuación se debe estar preguntando, y con justa razón, la ambigüedad de las palabras expresadas puesto que hablamos de mejora pero no suponemos donde y eso es el tema de nuestro siguiente apartado, nuestro caso de estudio: La Universidad de Guanajuato y, más en específico, la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA).

¹ <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>

Capítulo III

3. Organización administrativa en la Universidad de Guanajuato, tomando como caso de estudio la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA).

Nuestra organización está situada en la Universidad de Guanajuato, de manera más específica en la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA), sede marfil. Que al igual que cualquier organización educativa cuenta con un área administrativa que se encarga de ejecutar planes y tareas que así le sean asignados.

Más adelante veremos la atmosfera de trabajo de esta área y que como toda organización cuenta con un personal el cual se encuentra regulado y protegido por leyes propias de la universidad. Para saber un poco más sobre el lugar donde se está desarrollando este trabajo daremos una breve reseña de lo que es la Universidad de Guanajuato y luego de la DCEA que es la que nos interesa, no por excluir a las demás sino por fines prácticos.

3.1. Reseña histórica de Universidad de Guanajuato²

La máxima casa de estudios del estado de Guanajuato es sin duda merecedora de cientos de páginas y horas para hablar de ella, cosa que no es nuestra prioridad pero que ya lo han hecho los expertos en la materia. Lo que si haremos será conocer sus momentos más gloriosos y que han forjado sin duda a una de las universidades más icónicas en el país.

La Universidad de Guanajuato que naciera en el año de 1732 como el Colegio de la Santísima Trinidad por iniciativa de Josefa Teresa de Busto y Moya quien fuera la benefactora y con apoyo de personajes de la época como don Pedro Lascuráin de Retana. Lograron que se instaurara el colegio en la región, en lo que hoy es el patio de estudios de edificio central.

² El título del presente capítulo así como nombres, fechas y otros, son tomados de la página oficial de la universidad de Guanajuato: <http://www.ugto.mx/conoce-la-ug/resena-historica>.

En 1744 por órdenes del rey Felipe V se emite la Real Cedula, donde se les consigna como encargados de la educación a la compañía de Jesús. Así pues, los Jesuitas son los primeros en impartir cátedras y con el respaldo económico de la ciudad continúan la construcción del colegio.

Desafortunadamente en el año de 1767, con un apartado en la historia de México, se realiza lo que se conoce como la “expulsión de los jesuitas” que vio mermado y truncado el proyecto por no menos de 18 años. Siendo los felipenses, otra orden religiosa, los que continuarían al frente de la institución que también cambiaba de nombre por el de Real Colegio de la Purísima Concepción.

Entre los personajes que creyeron en la institución se encuentra Juan Antonio de Riaño y Bárcenas, intendente e ilustre ciudadano, si al lector le apetece conocer un poco sobre su participación en la ciudad y en la universidad se le invita a leer la “Historia de México”, de otro ilustre guanajuatense, Lucas Alamán. Riaño y Bárcenas, impulsor del colegio e introductor de materias como Matemáticas, Física, Química y francés, tiene también otro destino trágico y muere en la batalla de la “toma de la alhóndiga” el 28 de septiembre de 1810.

Durante el movimiento independentista lejos de quedar a su suerte el colegio encuentra otro personaje que dará todo su apoyo, hablamos de don Marcelino Mangas. Ferviente opositor de las políticas del entonces emperador de México, Agustín de Iturbide, que pretendía convertir el colegio en casa de moneda.

Seguían los cambios y en el año de 1827 a petición del, entonces, primer gobernador constitucional Carlos Montes de Oca se promueve que la educación superior debería ser costeadada por el Estado. Para el siguiente año, 1828, ya la educación es materia de legislación y se reforma, por vez primera, los planes de estudio. Años más tarde para 1870 por iniciativa, también de un gobernador, Florencio Antillón, se cambia el nombre por el de “Colegio del Estado” el cual no cambiaría hasta pasando el siglo.

Durante este largo periodo la Universidad se engalana con la presencia de personalidades tanto de la vida pública, como de las ciencias y la política, entre ellos están: **Manuel Doblado**, Joaquín González Obregón, Octaviano Muñoz Ledo, Ponciano Burquiza, Juan y Ramón Valle, José Rosas Moreno, Lucio Marmolejo, Alfredo Dugés, Vicente Fernández, Severo Navia, Ponciano Aguilar y don Agustín Lanuza. Personajes que hasta la fecha son un referente en el acervo histórico y cultural de nuestra universidad.

Para 1945 ya teníamos toda una Institución aunque faltaban cosas por hacer. Una de las grandes transformaciones fue el cambio de nombre que paso de Colegio del Estado a como la conocemos hoy Universidad de Guanajuato. Llevando como líder indiscutible, en esta etapa, al también creador del Servicio Social Universitario, Armando Olivares Carrillo. También en esta etapa resaltan nombres como Antonio Torres Gómez, Enrique Ruelas y Eugenio Trueba Olivares, con creaciones y logros como: La Orquesta Sinfónica, Escuela de Arte Dramático, Entremeses Cervantinos, cabe decir aquí que estos fueron la base de lo que más tarde sería el Festival Internacional Cervantino (FIC), Radio Universidad y el Cine Club.

Octubre de 1991 es un año decisivo y con Juan Carlos Romero Hicks a la cabeza, se convoca a la comunidad universitaria a la autonomía y reforma normativa. Tres años más tarde el 11 de mayo de 1994 la LV Legislatura del Congreso del Estado aprobaría la petición y así la Universidad de Guanajuato obtendría su autonomía que le permitirá la capacidad jurídica, facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma.

Este proceso de autonomía tendría como finalidad y fecha importante el 16 de mayo de 2006 cuando el H. Consejo Universitario aprobaría la ley orgánica que arrojaría un nuevo modelo orgánico y académico. Así el 31 de mayo de 2007 la LV Legislatura del Congreso del Estado aprobó por unanimidad la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato que sigue vigente hasta nuestros días.

Imperdible la historia de nuestra máxima casa de estudios participe de la historia de nuestro país, por lo cual y muchas otras cosas la hace única en su tipo. Si hablamos de que es pieza clave en la evolución histórica de México no podemos imaginarnos qué papel juega en el Estado, rico y soberano, de Guanajuato. Hemos visto un poco y está breve pero importante reseña nos abre las puertas a una era importante de cambios y aciertos que sin duda se han logrado con ayuda de sociedad, gobierno y universidad. Abre también paso a nuestro siguiente capítulo, la autonomía universitaria, que gracias a esta la Universidad cuenta con sus órganos reguladores entre esta y su personal tanto académico como administrativo.

3.1.1 Autonomía Universitaria

Para este capítulo nos remontamos 22 años atrás, el 11 de mayo de 1994. Es necesario, puesto que quizás ya surgió la pregunta, ya que esta autonomía otorga a la Universidad órganos reguladores, de los cuales carecía, y que con ellos interviene de manera directa en su personal.

Así pues, en la fecha ya citada fue aprobada por unanimidad y el 21 de mayo de 1994 es concedida la autonomía por la LV Legislatura del Congreso del Estado. Que otorgaría la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato. Dicha Ley fue propuesta y elaborada en el seno de la Universidad en su Comisión para la Reforma Normativa del H. Consejo Universitario. Aprobado y respaldado fue enviado al entonces titular del ejecutivo el Lic. Carlos Medina Plascencia, quien si añadiduras aprobó y envió como iniciativa de ley al Congreso del Estado que más tarde también aprobaría.

Es importante conocer la fecha y el proceso que dio origen a la autonomía pues como hemos insistido esto da otro carácter y el enfoque que nosotros buscamos ya que sin autonomía y leyes propias estaríamos hablando de leyes estatales o federales y afortunadamente no es el caso. Y es que esto da origen a toda la legislación en la Universidad de Guanajuato que respalda y ayuda y que por sobre todo es el mecanismo por medio del cual se vigila el ingreso y permanencia de todo su personal.

3.1.2 Legislación Universitaria³

Como vimos la legislación universitaria es el fruto del trabajo colectivo, del gran trabajo realizado por los que estuvieron antes que nosotros y que nos han legado un patrimonio cultural y humano, del cual no solo gozamos estudiantes y catedráticos, sino todo su personal administrativo. Conozcamos pues la legislación que rige a nuestra casa de estudios:

- Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato (Vigente a partir del 15 de octubre de 2007)
- Estatuto Orgánico de la Universidad de Guanajuato (Vigente a partir del 31 de marzo de 2008)
- Código de ética de la Universidad de Guanajuato (Aprobado por el Consejo General Universitario el 19 de noviembre de 2010)
- Modelo Educativo de la Universidad de Guanajuato (Fecha de aprobación de mayo de 2011)

³ El título y listado de normas que se presentan en este capítulo son extraídos de la página oficial de la Universidad de Guanajuato:
<http://www.ugto.mx/organos-de-gobierno/legislacion-universitaria>

- Estatuto Académico de la Universidad de Guanajuato
- Estatuto del Personal Académico de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento de Becas de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento de la Procuraduría Universitaria de los Derechos Académico de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento de Modalidades de los Planes de Estudio de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento de Reconocimiento al Mérito Universitario de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento Interno de la Junta Directiva de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente
- Reglamento para el Sistema de Docencia no Escolarizado de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento para las Instituciones y Programas Incorporados al Régimen Académico de la Universidad de Guanajuato
- Reglamento del Patronato de la Universidad de Guanajuato

El listado anterior es el legado más importante con el que contamos todos los pertenecientes a la *colmena legendaria*. Como sabemos la UG se divide en campus y estos en divisiones, que cuentan con sus propios órganos, que por economía y practicidad hemos decidido no citar, pero se nos hace importante solo hacer la mención que existen.

A nosotros nos interesan los tres primeros de la lista anterior. Primero porque de la Ley Orgánica se desprende todo y porque es la que sirve de base para cualquier conflicto. Citaremos por ejemplo el Estatuto Orgánico que hace referente a los acuerdos colectivos de trabajo del personal administrativo.

CAPÍTULO I RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Artículo 84. En los términos de lo dispuesto por el artículo 62 de la Ley Orgánica, las obligaciones del personal administrativo de la Universidad serán las reguladas en la Ley de la materia, los contratos colectivos y, en su caso, las derivadas de los acuerdos entre las partes señaladas en los reglamentos interiores de trabajo. (Comisión de Reglamentos del H. Consejo Universitario, 2008, pág. 30)

A continuación dejamos el artículo de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, que regula ambas partes universidad y su personal:

Artículo 52. Las relaciones laborales entre la Universidad y su personal académico y administrativo, se regirán por las normas contenidas en los artículos 3 y 123, apartado A, de la Constitución General de la República, sus leyes reglamentarias, los contratos colectivos de trabajo y las disposiciones legales aplicables. Tratándose del personal académico, se observarán, además, las normas de los reglamentos que determinen su ingreso, permanencia y promoción. (Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, 2007)

Como la Universidad de Guanajuato es un órgano autónomo que a su vez pertenece a un territorio, que en este caso es México, se rige por su Ley máxima que es la Constitución. Veamos pues los artículos que hablan sobre el tema y que ya han sido citados en el artículo 52 de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato y que a continuación desglosaremos para dar soporte a lo mencionado.

Artículo 3. Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , 2016).

En esta parte corresponde el turno al artículo 123 Constitucional, lo cual hacemos el atento aviso que solo hemos extraído lo que nos parece importante para el presente trabajo, dejando en claro que el artículo puede ser consultado en el siguiente link⁴.

⁴ <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf> el artículo 123 abarca las páginas: 97 a la 104. Por razones obvias no ha sido incluido de manera completa.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley. El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de quince años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

[...]

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

[...]

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas: a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

[...]

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación. XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social

[...]

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

[...]

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado (sic DOF 21-11- 1962) a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto.

[...]

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de las entidades federativas, de sus respectivas jurisdicciones. (Diario Oficial de la Federación , 1917, pág. 97 a 104)

Las condiciones de trabajo, salarios, despidos, créditos, etc. Todos estos puntos para el trabajador administrativo son sujetos a leyes federales y que están documentados en ambas leyes tanto Local como Federal.

Hemos visto pues el despliegue de normatividades con las cuales cuenta el personal administrativo, cabe decir que nos hemos ahorrado tres cuartas partes pero que hemos rescatado lo necesario para continuar con lo que nos ordena el trabajo. Pasando desde la calidad, capital humano, organización: educativas y administrativas. Hasta sus reguladores. Todo con el fin practico de llegar hasta nuestra sede marfil.

3.1.3 Organigrama general de la Universidad de Guanajuato

Al conocer la autonomía y sus reglas queremos dar a nuestro amable lector un organigrama o directorio de nuestros representantes, mencionando también que cada Campus, División y Colegios cuentan con una estructura similar pero que todas se rigen por el actual equipo que fuera designado por el H. Consejo Universitario el pasado año, 2015.

Este organigrama, es de manera general es pues el órgano que nos representa y que nos rige. Reiteramos que cada Campus, División, Colegio y Escuelas de Nivel Medio cuenta con un organigrama similar. Todo esto con el fin de delegar tareas y que son otro de los beneficios que se tienen por el logro alcanzado hace más de veinte años, la autonomía universitaria. (Ver anexo 1).

3.2. Organigrama Campus Guanajuato

“El Campus Guanajuato inicia con la estructura institucional vigente a partir de 2008, pero sus orígenes se encuentran en los de nuestra institución, los cuales se remontan al año 1732.

Esta es una comunidad universitaria privilegiada por la calidad de la investigación, de la docencia y de la extensión que aquí se realizan, por sus saberes humanísticos, científicos y artísticos”. (Barrera, 2016)

En la estructura organizacional del campus Guanajuato se encuentra organizada así: Un rector de Campus, que es la autoridad en el campus. Este a su vez cuenta con una Secretaría Académica que a su cargo tiene un Apoyo a la secretaría académica y un Secretario Técnico. En esta estructura el campus contiene una Coordinación General de Desarrollo Académico y que contiene las coordinaciones tales como: Coordinación de Asuntos Escolares, Coordinación de Registro y Control Escolar (CRyCe sede Marfil), Coordinación de Registro y Control Escolar (CRyCE sede Belén), Coordinación de Apoyo a la Investigación y al Posgrado, Coordinación de Programas Educativos y del Personal Académico, Coordinación Extensión y Cooperación Académica, Coordinación de Impulso al Desarrollo Integral del Estudiante y Coordinación de Servicios de Apoyo Académico. Luego también tiene la Coordinación General de Apoyo Administrativo que a su vez contiene los departamentos de: Coordinación de Recursos Financieros, Coordinación de Humanos, Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Administrativos, Coordinación de Calidad Administrativa. (Ver Anexo 2).

3.3. Organigrama General de la División de Ciencias Económico Administrativas

La División de Ciencias Económico Administrativas se encuentra estructurada por una Directora, un Secretario Académico, Coordinación Administrativa, Enlace de Planeación, Enlace de Fortalecimiento Académico, Enlace de Idiomas, Enlace de Internacionalización, Enlace de Educación Continua, Enlace de Vinculación, Enlace de Fortalecimiento al Alumno, Enlace de Sistemas, Coordinación de Licenciaturas, Coordinación de Posgrados, Departamento de Estudios Organizacionales, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas y Departamento de Economía y Finanzas. (Ver Anexo 3).

Capítulo IV

4. Análisis del clima laboral en la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA)

A continuación, conoceremos la situación encontrada en nuestro caso de estudio (DCEA) dentro del cual abordaremos y responderemos a nuestras preguntas iniciales, para de ahí partir hacia las manifestaciones que se viven en el ámbito laboral, del día a día.

En el edificio administrativo de la División de Ciencias Económico Administrativas laboran 78 personas de las cuales se desprende que 53 son mujeres y 25 hombres. Esta disección se hace con el fin de no crear consignas de género ni mucho menos, sino porque creemos firmemente que las necesidades de unos no son las mismas que las de los otros; en este caso hombres y mujeres. El personal de la división trabaja en un horario corrido, de nueve de la mañana a tres de la tarde.

Cubren los puestos de: Dirección, Secretaria académica, promoción y eventos, Departamento de estudios organizacionales, Departamento de gestión y dirección de empresas, Departamento de economía y finanzas, Coordinación de planeación, Coordinación de fortalecimiento académico, Coordinación de internacionalización, Coordinación de vinculación, Coordinación de educación continua, Coordinación administrativa, Coordinación de servicios académicos, Coordinación de sistemas, Coordinación de programas educativos, Técnico superior universitario, Posgrados.

El edificio cuenta con cuatro plantas y cada una cuenta con cuatro baños, dos para mujeres y dos para hombres. Existe un servicio médico que atiende por igual, estudiantes, profesores y personal administrativo. En el último piso existe una cocineta que tiene un horno de microondas, garrafón de agua y un fregadero.

4.1 Encuesta

Se aplicó una encuesta para conocer a detalle ciertos temas y poder dar, a partir de los resultados, un análisis y recomendaciones a la situación encontrada, con referencia al objetivo del presente trabajo de investigación, que permita contrastar las percepciones laborales entre el trabajador, los trabajadores y la organización, con relación a la valoración y/o valorización, con el clima organizacional. Siendo el trabajo en equipo uno de los pilares en cualquier organización, los ítems tienen esa característica de si existe esa ecuanimidad. Están organizados de acuerdo a las necesidades emergentes y cubren dimensiones, tales como: apoyo, equidad, innovación, presión, reconocimiento, cohesión y autonomía, con las que se diseñará el cuestionario para la obtención de datos, la escala de respuesta de cada pregunta se tomó como referencia la Escala de Likert, pero decidí tomar las tres respuestas que considero me dan los resultados que quiero valorar dos de acuerdo y una de desacuerdo, con el fin de poder contrastar lo buscado, la respuesta de cada pregunta será presentada en histograma para que visualmente se pueda inferir el contraste de la valoración y/o valorización del trabajador con el clima organizacional (Ver Anexo 4).

4.1.1 Análisis de datos

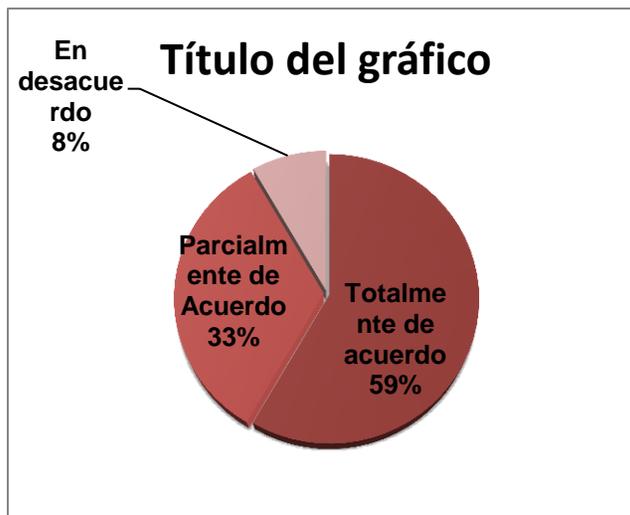
Con una muestra de 24 personas escogidas aleatoriamente, mediante la muestra por conveniencia. De las cuales tendrán que responder un total de 60 preguntas, relacionadas a las dimensiones estipuladas en el diseño, con ítems como: satisfacción, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Teniendo las siguientes opciones y valores, tales como se aprecian en la siguiente tabla:

Alternativas	Valor
Totalmente de acuerdo	1

Parcialmente de Acuerdo	2
En desacuerdo	3

Los valores determinados para nuestra encuesta fueron “Totalmente de acuerdo=1”, “Parcialmente de acuerdo=2” y “En desacuerdo=3”. Tal como se observa en la parte superior. Por cada pregunta el encuestado solo podía dar un valor, más adelante veremos el porcentaje obtenido por cada alternativa y que nos genera un preámbulo hacia nuestras inquietudes, recordando que quiero contrastar (Ver Anexo 5).

Una vez aplicada la encuesta agrupamos las respuestas obtenidas, dándoles el criterio a cada uno de los cuestionarios para así obtener los porcentajes requeridos y comparar a partir del cien por ciento cuantas personas de nuestra muestra están conformes con el ambiente laboral que aquí impera.

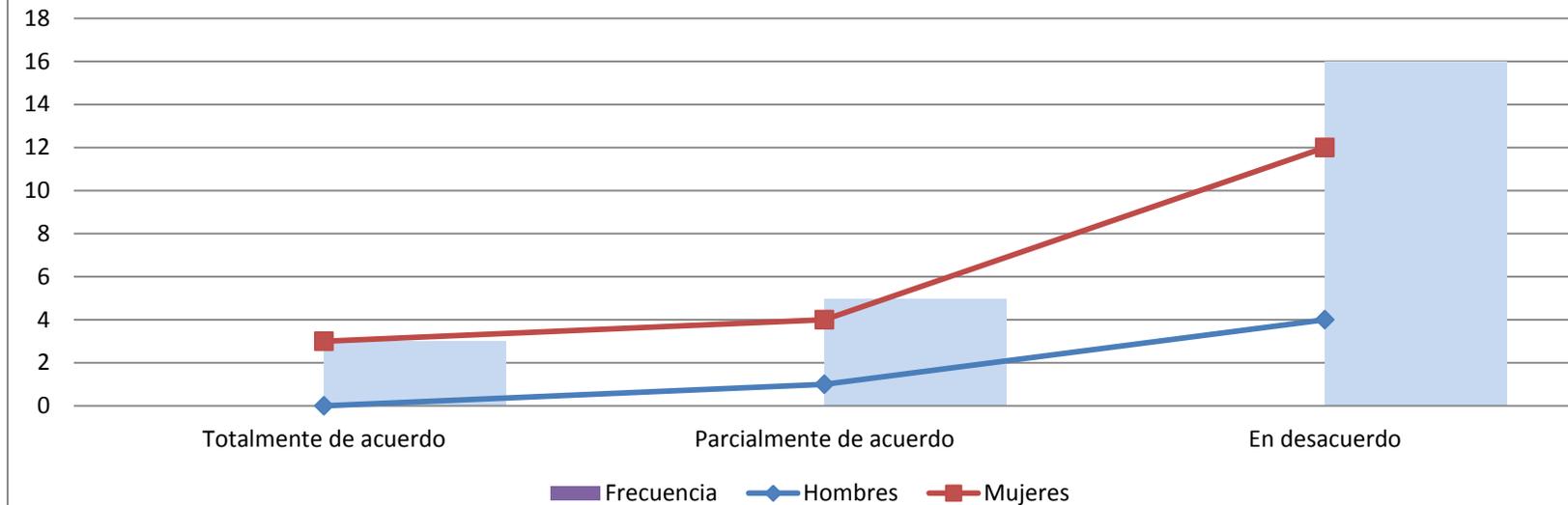


	FA	%
Totalmente de acuerdo	42	58.33%
Parcialmente de Acuerdo	24	33.33%
En desacuerdo	6	8.33%
Total	72	100.00%

Observamos que, aparentemente, hay una asimilación bastante buena del ambiente laboral, según lo encuestado. Pero si analizamos a detalle vemos que apenas más del cincuenta por ciento está de acuerdo. Cuestión que debería ser contraria. Pues para entregar un servicio de **calidad** pensamos que sería necesario que existiera un cien por ciento en cuanto a valoración del personal y de su ambiente de trabajo. Por eso es que para profundizar un poco en el tema analizaremos algunos ítems donde las personas se muestran bajas motivacionalmente hablando.

Daremos descripción a algunos de los ítems que pudieran, para la presente investigación, tener relevancia en el aspecto motivacional y que se traduce en una mejora a la calidad del servicio. Es bien sabido que para que exista una comodidad y confort debe existir una premisa básica como lo es un espacio limpio y en óptimas condiciones, esto es pauta fundamental para que exista el trabajo y todo eso lo vemos en los resultados que se obtuvieron en la siguiente encuesta. Vemos que existe una tendencia hacia la limpieza y esto es normal. Ya que no solo es menester de los que ahí trabajan sino de los *Clientes*. Pues para que la gente continúe asistiendo a un plantel de primera como lo es la DCEA debe tener una buena imagen. Es por eso parece importante demos relevancia a esta y otras preguntas, A continuación, damos el análisis de las importantes preguntas y en donde se ha dado un aspecto negativo al clima laboral. Vemos como hay una creciente Inconformidad con la limpieza e higiene. Por ejemplo. en el ítem *Satisfacción* encontramos la siguiente pregunta:

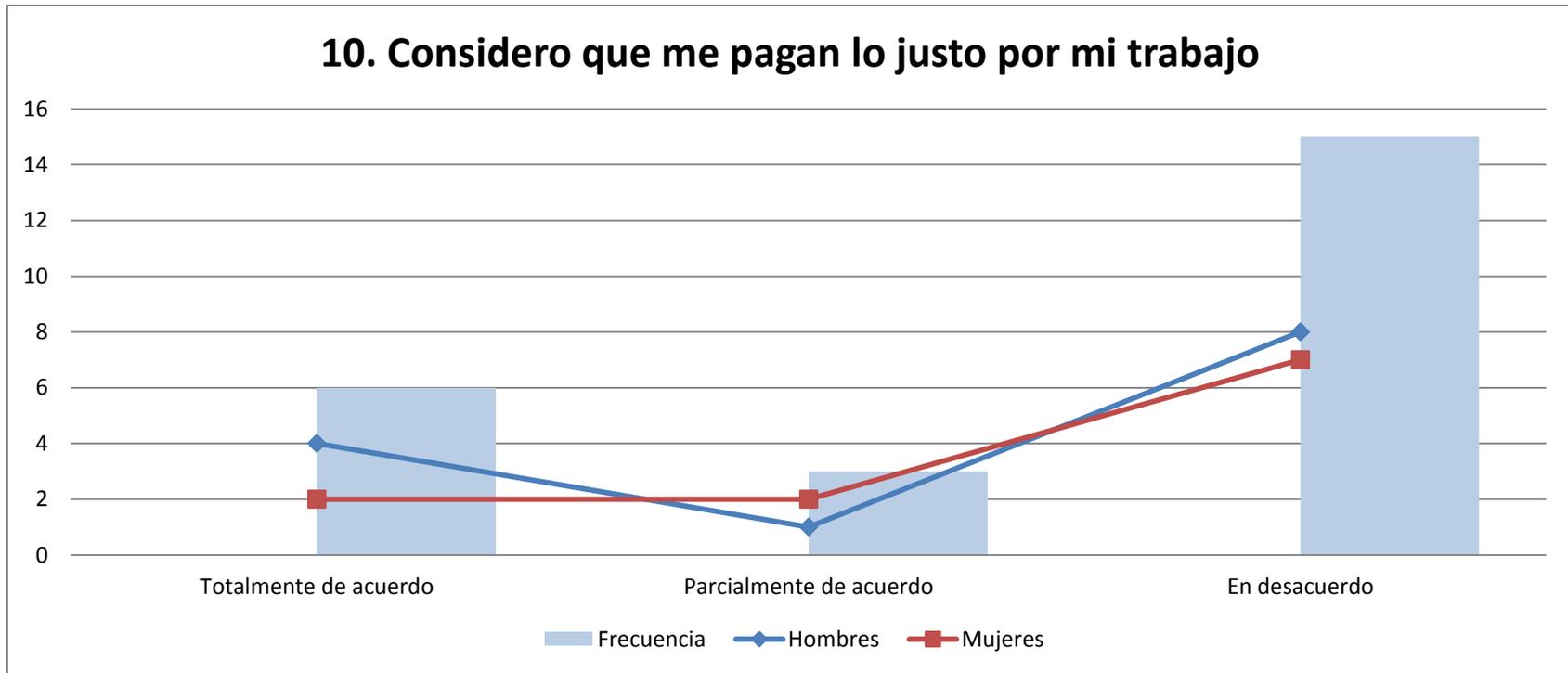
7. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo



Vemos a partir de la segregación que hay un total desacuerdo en cuanto a la limpieza de baños y que esto influye de manera directa en el ambiente de trabajo, observamos pues que son las mujeres quienes más se han mostrado en desacuerdo con este factor. Lo que nos dice que el lugar donde se trabaja debe ser un lugar agradable y cómodo de otra forma hay una influencia negativa y la gráfica lo demuestra.

Quizás de los ítems más obvios es el del factor *salario*. Y lo vemos a continuación, pues no cumple de manera satisfactoria con los intereses individuales del personal administrativo.

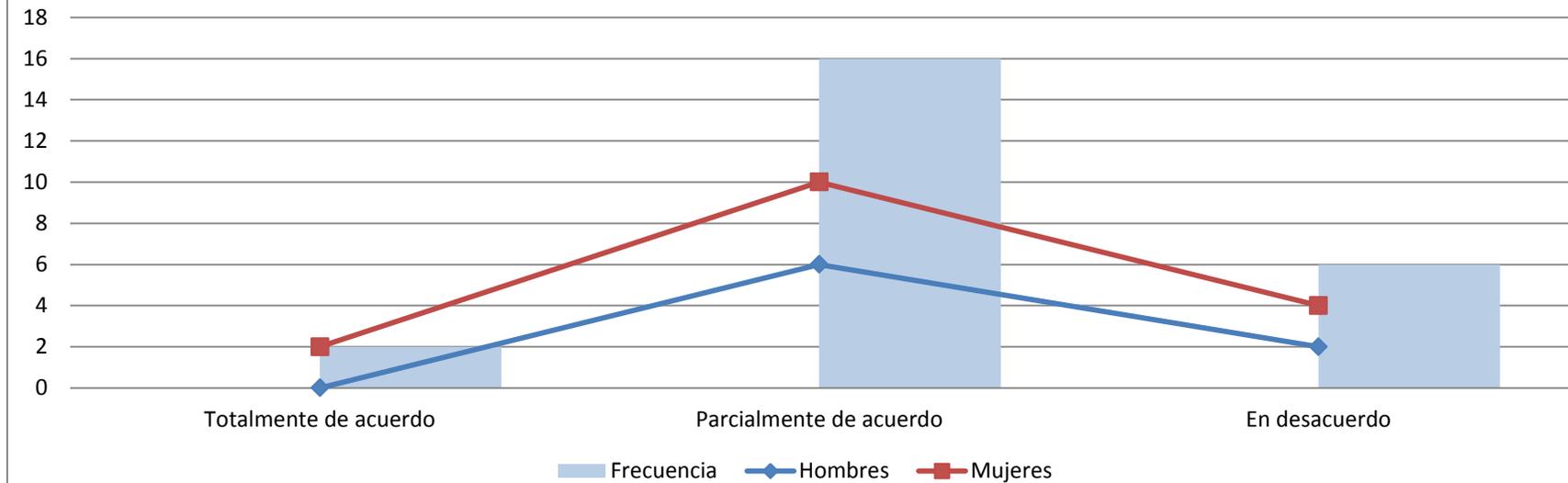
10. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo



De un total de veinticuatro encuestados poco más del cincuenta por ciento se declaran inconformes con la paga otorgada por su trabajo, sin duda esto siempre será un factor a tomar en cuenta.

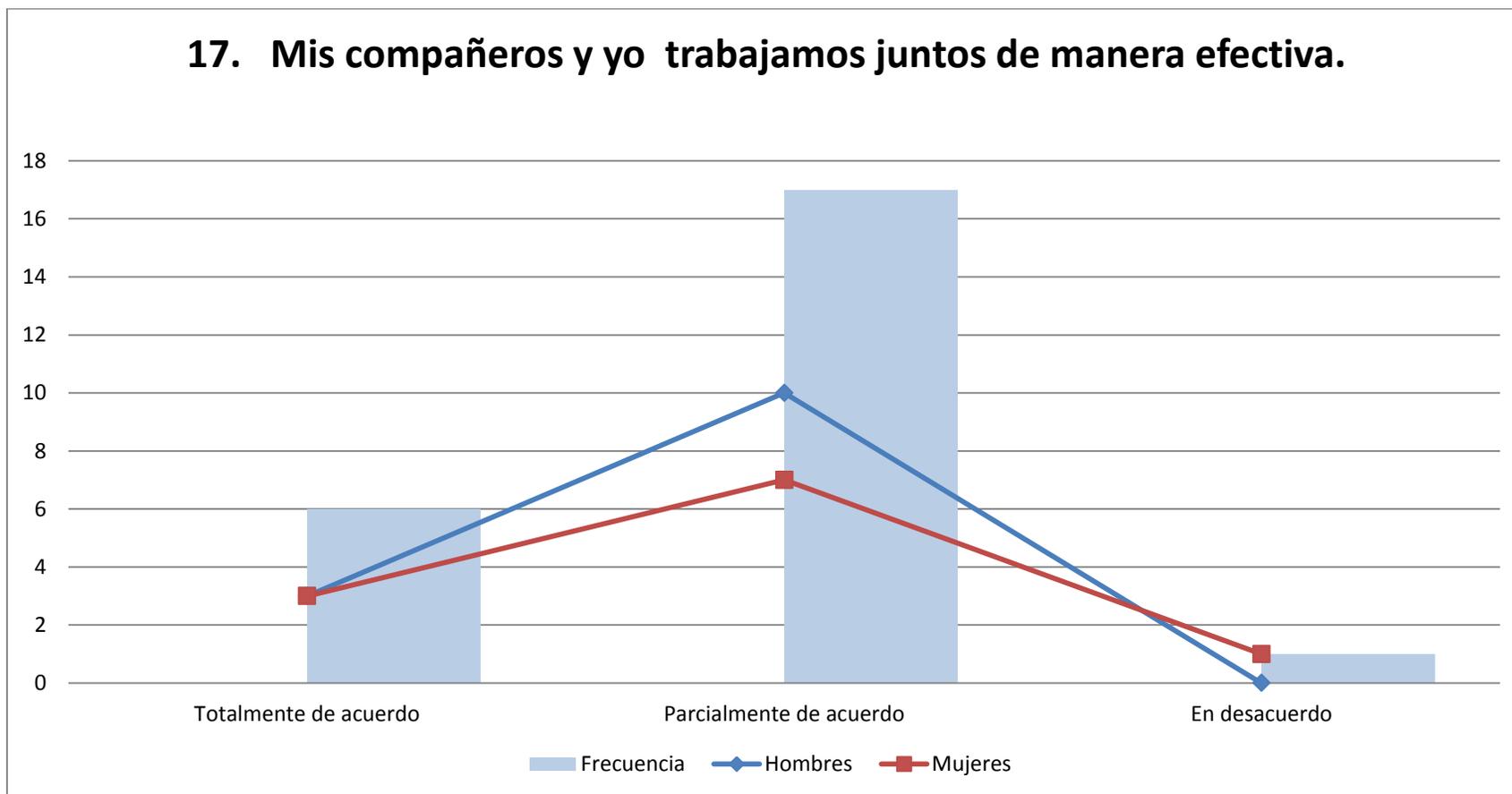
En la siguiente pregunta vemos el factor *motivacional*, el cual también denota, según la respuesta, que hay una clara falta de motivación al personal que aquí labora.

11. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor



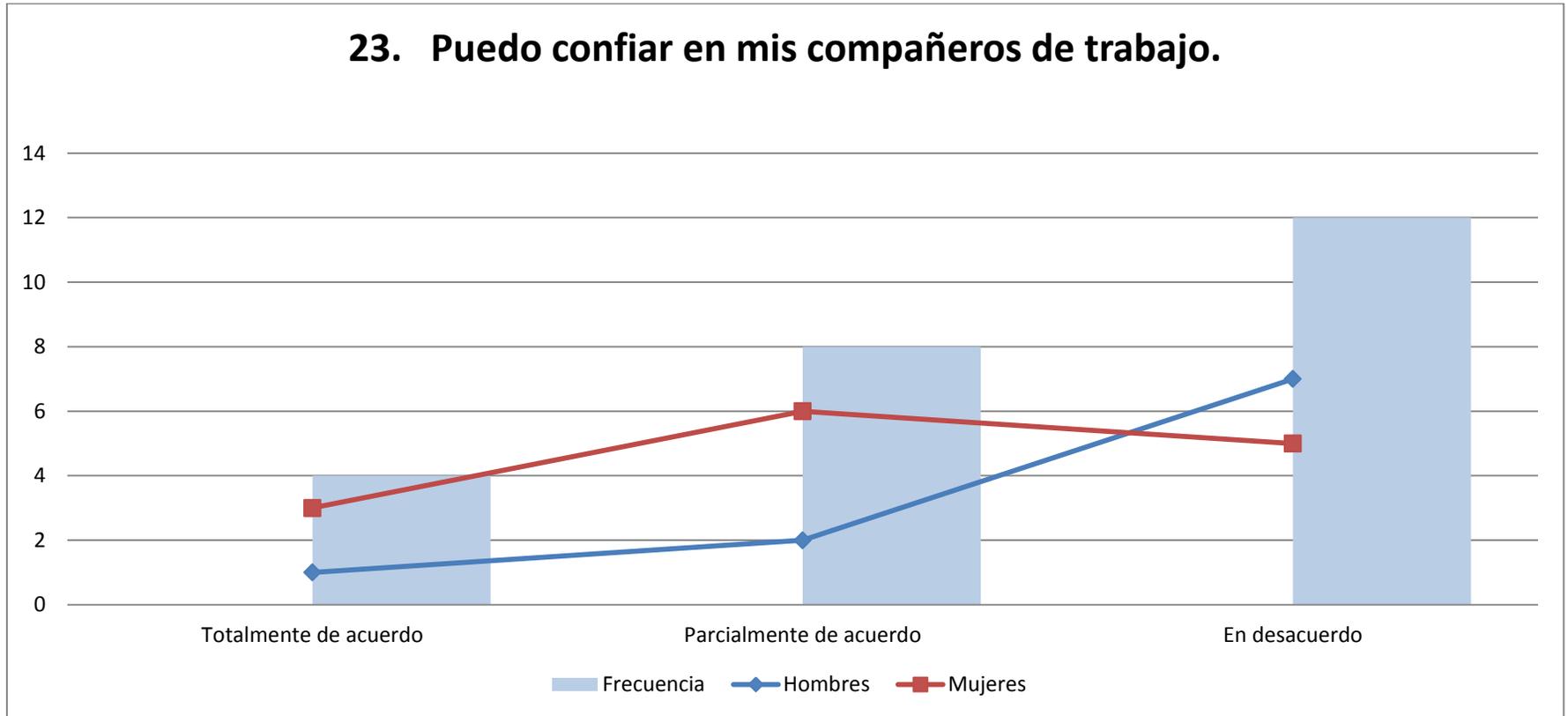
Quizás, por lo que apreciamos, hay una falta de atención hacía el género femenino en la organización. Pues son ellas las que se muestran, por así decirlo, más inconformes por la falta de motivación.

Nuestro siguiente ítem es la *Cohesión*. Aquí hay dos factores que llaman la atención que es la falta de unidad y confianza lo que se aprecia en las siguientes gráficas.



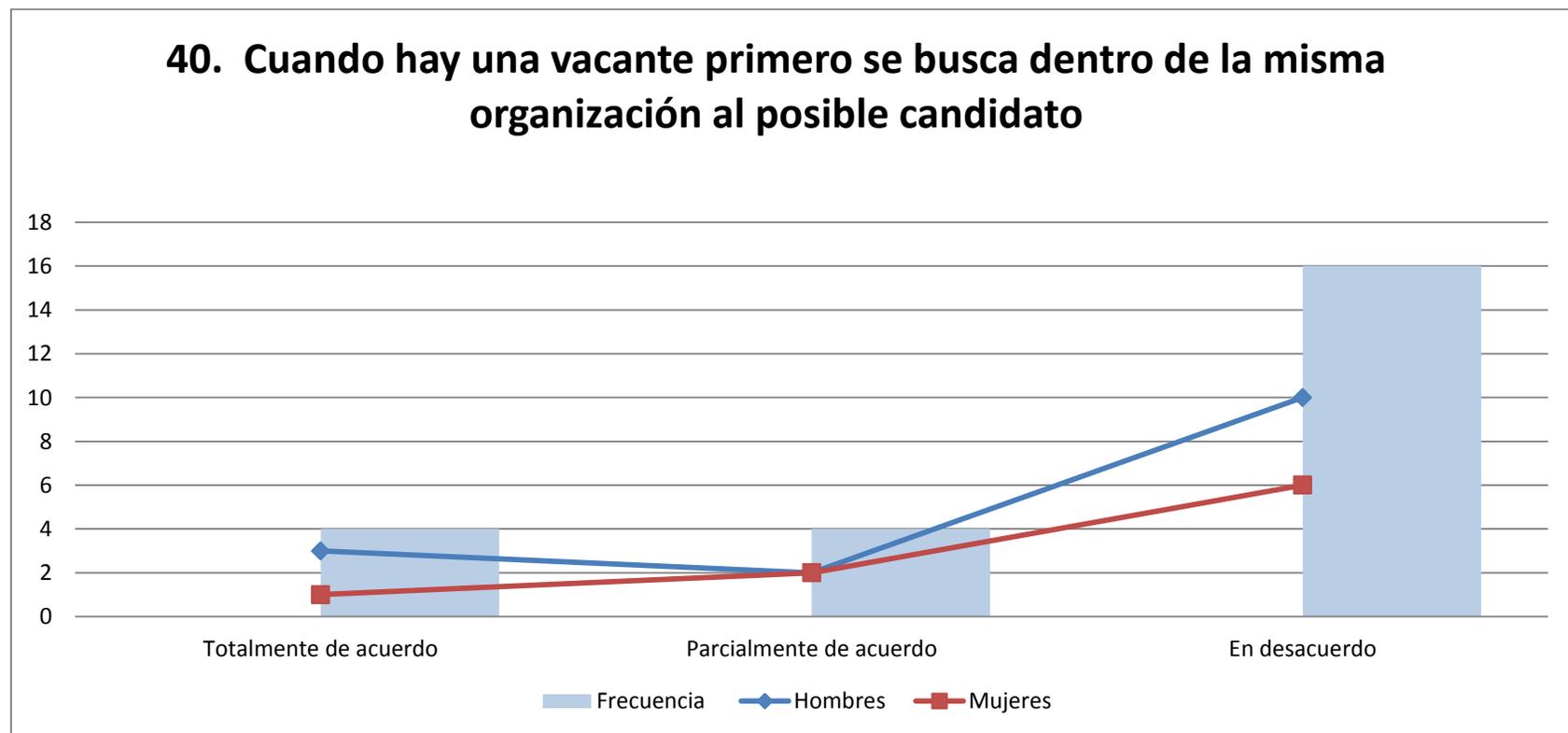
Podemos pensar en la afinidad que tienen ciertas personas, y, así formar grupos, lo que notamos en la gráfica. Pues no todos se muestran en tales diferencias para trabajar con un fin en común.

23. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.



Sin embargo afinidad no es lo mismo que confianza y eso se ve plasmado en nuestra siguiente tabla y nos muestra una tendencia hacia la desconfianza por parte del personal. Como si de una competencia se tratara y no de un conjunto con intereses homogéneos. Creemos que este es un ítem base pues la confianza es la estructura sobre la cual se cimienta una organización.

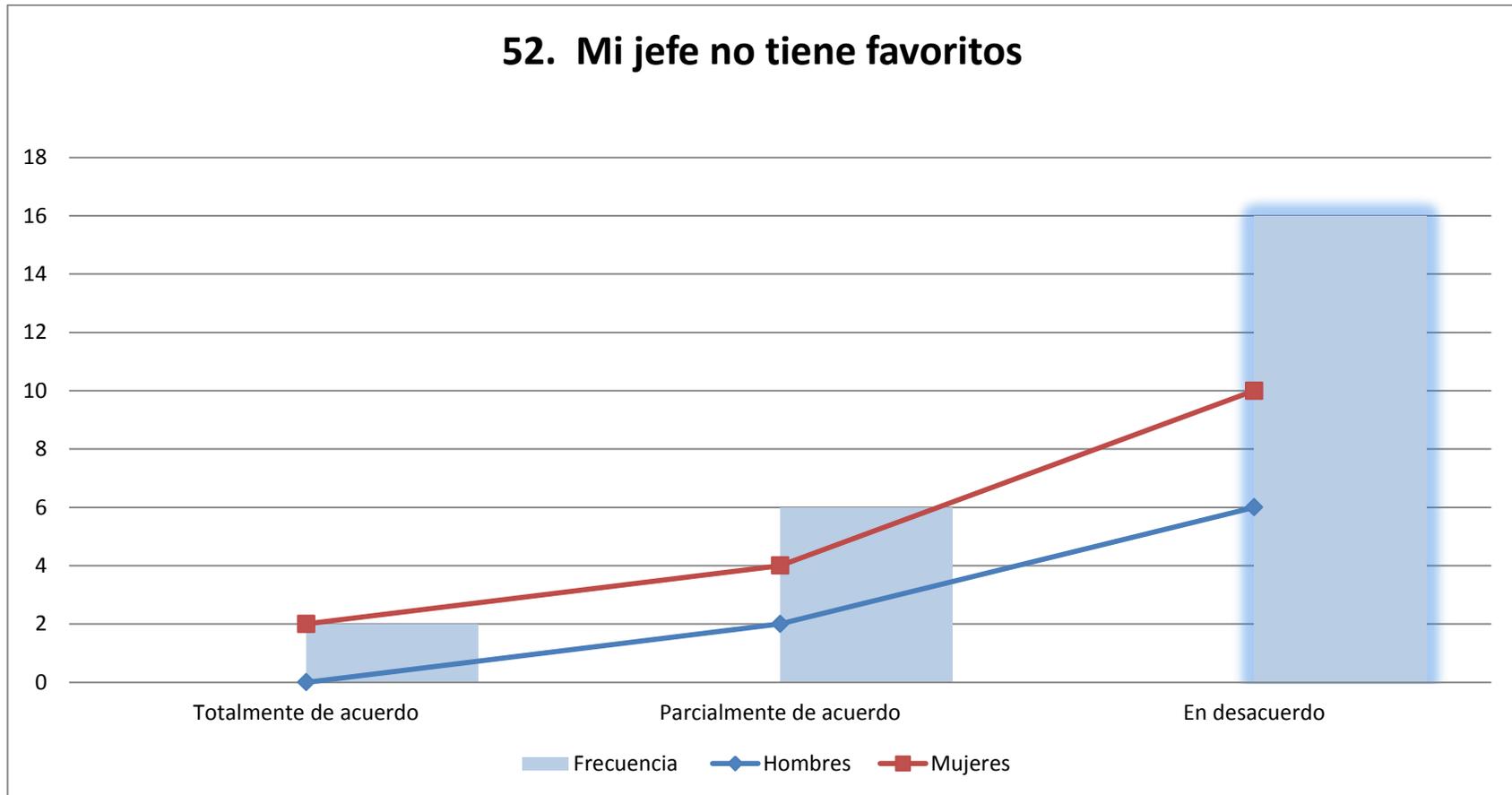
Uno de los aspectos a mejorar en cualquier organización es el favoritismo puesto puede crear un fuerte ambiente de resentimiento y que se vayan generando grupos o clanes con ciertas tendencias que suelen ser muy marcadas como veremos en las siguientes dos gráficas:



Esto puede generar un contra peso hacía la persona seleccionada pues se le mirara con recelo por parte de los que creían poder obtener dicho puesto, lo que nos lleva a deteriorar las relaciones laborales entre trabajadores. Se recomienda no hacer lo que marca la pregunta y marcar la pauta pues esto nos involucra no solo en temas de reclutamiento sino de buenas prácticas.

Del ítem *Equidad*. Al no prevalecer la ecuanimidad en un ambiente de trabajo puede generar una atmosfera bastante pesada y de incertidumbre, el no balancear el trabajo, actividades y reconocimientos; nos llevara siempre al fracaso. Y aunque aparentemente como vimos al principio las buenas practicas tienen una ligera prevalencia, pero estas preguntas que resaltamos nos dan para mucho pues tendría que existir un clima laboral estable y de conformidad.

52. Mi jefe no tiene favoritos



Enfocarnos en esto no es capricho, son necesidades expresadas por el personal que llenó cada una de las encuestas y que mostraron su perspectiva a través de papel y esto solo nos lleva hacia un objetivo; la mejora. Es de suma importancia, y sin exagerar, esto es vital para los tiempos en que estamos, pues cada momento brotan organizaciones, *pero ¿Cuántas se sostendrán? ¿Cuántas pasarán la prueba?* y más aún *hemos nosotros superado ya estas pruebas*. Al medir inquietudes, observamos necesidades emergentes y nos damos cuenta de que es lo que podemos mejorar y trabajar sobre ello y dar lo que nos compete; un servicio de calidad.

4.2 Análisis FODA

Fortalezas

- Buena imagen
- Personal capacitado y comprometido
- El 100% del administrativo cuenta con licenciatura.
- El horario de trabajo es flexible
- Existe innovación de herramientas para otorgar un buen servicio

Oportunidades

- Envolvimiento de la institución con la sociedad
- Enlace académico con la creciente industria de la región
- Trabajar en el impacto de la situación del país
- Relaciones con regiones que se han visto envueltas en situaciones similares
- Fortalecimiento de relaciones con instituciones gubernamentales locales

Debilidades

- Falta de planificación.
- Malas condiciones del lugar de trabajo (limpieza, higiene y salubridad)
- Generar confianza entre directivos y administrativo.
- Poca comunicación
- Individualismo
- Protagonismo

Amenazas

- Situación económica y financiera del país.
- Cambios en las reformas del país.
- Impacto del nivel escolar en la sociedad.
- Competencia tecnológica frente a otras universidades.
- Condiciones climatológicas
- Aceptación frente a la sociedad

(Ver anexo 6)

Conclusiones

A través de nuestro trabajo podemos concluir como la teoría y su aplicación son siempre una base importante para cualquier acción correctiva y nos hace pensar que tan lejos estamos de ella y como es importante retomar ciertos autores para la reflexión y tratar de estar a la vanguardia, pues para un mundo que se renueva día a día y segundo a segundo, el estudio de la teoría es fundamental.

Hemos visto a lo largo del presente documento los diversos factores que influyen de manera determinante en la Calidad. En este caso como aspecto relevante dentro de una organización educativa. Como lo es La Universidad de Guanajuato, campus Guanajuato, Sede Marfil. De las cuales se desprende la normatividad que da vida a cada uno de los centros educativos que de esta se adhieren. Es importante para nosotros hacer hincapié en esto ya que su órgano regulador da pauta a muchos aspectos, pero que, de acuerdo a nuestra investigación nos encontramos con otros tantos de los cuales suelen ser tan cotidianos que olvidamos la naturaleza de su importancia y que añaden un valor importante como organización administrativa; ya sea entre su personal, como de sus clientes, los alumnos de la región.

Así pues, al comparar nuestras referencias, las cuales, nos hablan que lo mínimo o fundamental para que una organización trabaje es el buen *Ambiente Laboral*. Y esto, efectivamente, fue corroborado con nuestra encuesta en la cual la satisfacción del grupo, así como personal fueron de los temas que más relevancia tuvieron y que esto nos corrobora, que, efectivamente la calidad como organización es un aspecto de suma importancia para nuestros colegas trabajadores.

Nos señala también que tan valorado o desvalorado se siente el trabajador a raíz de su trabajo y desempeño mostrado, que percepciones tiene él de su organización y que podremos a portar después de estas manifestaciones que se vieron plasmadas en el presente trabajo. Todo esto en el siguiente capítulo donde se harán algunas recomendaciones.

Somos capaces de entender esta súbita idea de calidad o hemos sido rebasados por el término, hablando pura y llanamente de los contrastes que se manejan aquí y en toda organización. Seremos acreedores al título de calidad o continuaremos rezagados. Todo esto solo será resuelto en la manera que lo marcan los principios básicos de nuestra Universidad y será a través del trabajo en equipo y de profundizar el tema a diario.

Recomendaciones

Nuestra idea es que exista un factor que equilibre trabajo y clima laboral y que su vez estos dos den como resultado la calidad en el servicio, la calidad en las personas. Creemos de manera determinante que a todo esto se le suma de manera inherente la sensitiva; la motivación. Y es que al ser esta, la organización, muchas de las veces antepone los fines descartando ampliamente detalles importantes, tales como: la felicidad, comodidad y satisfacción. Es por eso que para nosotros resulta importante hacer las siguientes recomendaciones:

- **Realizar actividades fuera de la oficina:** esto puede ayudar a que las personas se consoliden como un grupo y a que se conozcan de mejor manera. Charlando de manera amena y olvidando la rutina incesante. No olvidemos que Erich Fromm (1956) usa el concepto de *separatidad* un adjetivo que señala la separación y soledad que todo ser vivo contiene y que es menester pertenecer a un grupo para desarrollarse plenamente, es por eso que toda actividad que promueva la actividad humana de socializar será siempre un punto a favor de cualquier empresa.
- **Actividades sociales y pro-ambientales:** Retribuir al lugar de donde somos es casi una obligación y pensamos que esto también podría salir de la rutina y hacer esa conexión con otras personas. Una vez más el trabajo en equipo será el principal motor y motivación.
- **El estado de salud de los empleados:** En organizaciones como la de este caso de estudio el sedentarismo, comidas rápidas en el mejor de los casos, en otros comer a deshora. Promueven una repercusión en la salud de nuestros trabajadores, es por eso que una campaña de activación y prevención serían idóneos. Así el trabajador se sentirá valorado sino en mejor estado para realizar sus actividades.

Estas son algunas de las recomendaciones que se nos vienen a la cabeza, podrían existir más claro. Pensamos también que la encuesta que se hizo y sus resultados podrían dar una idea más cercana a lo que los trabajadores quieren, en este caso se podrían hacer encuestas de salida rápida y conocer más inquietudes. Lo principal es que el conocer a cada uno y sus aspiraciones nos podría ayudar y dar una tendencia de lo que se requiere.

Anexos

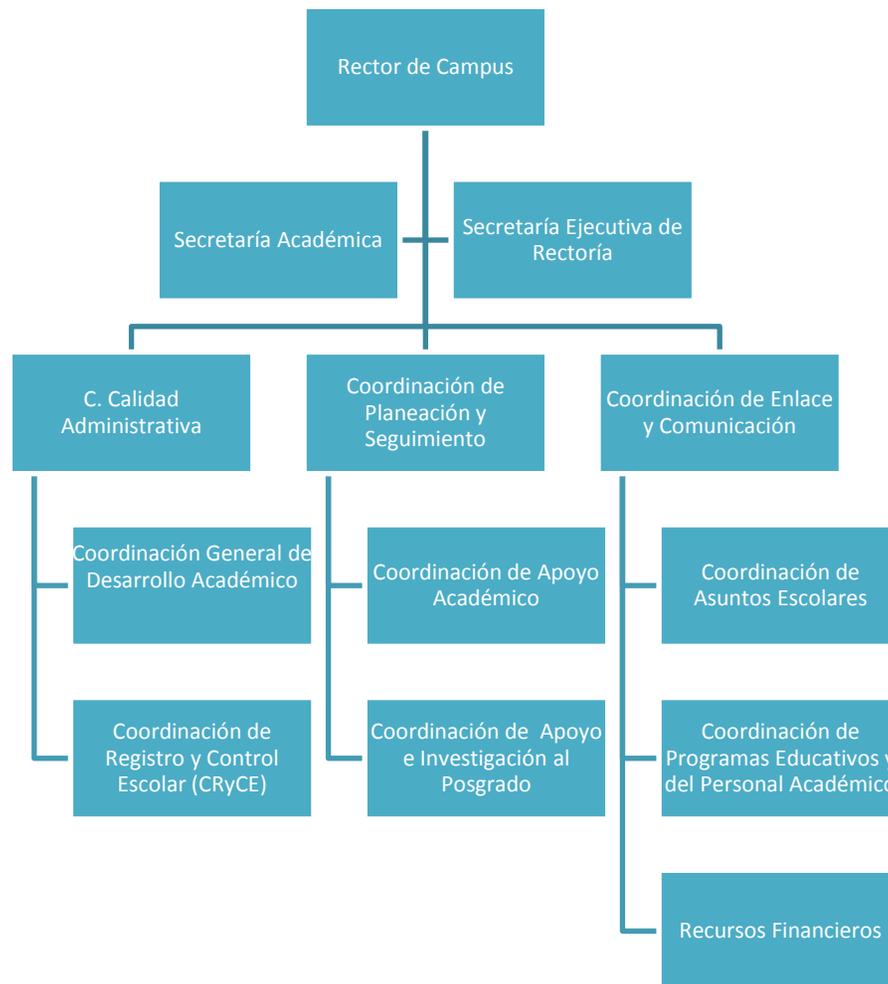
Anexo 1

Organigrama general de la Universidad de Guanajuato



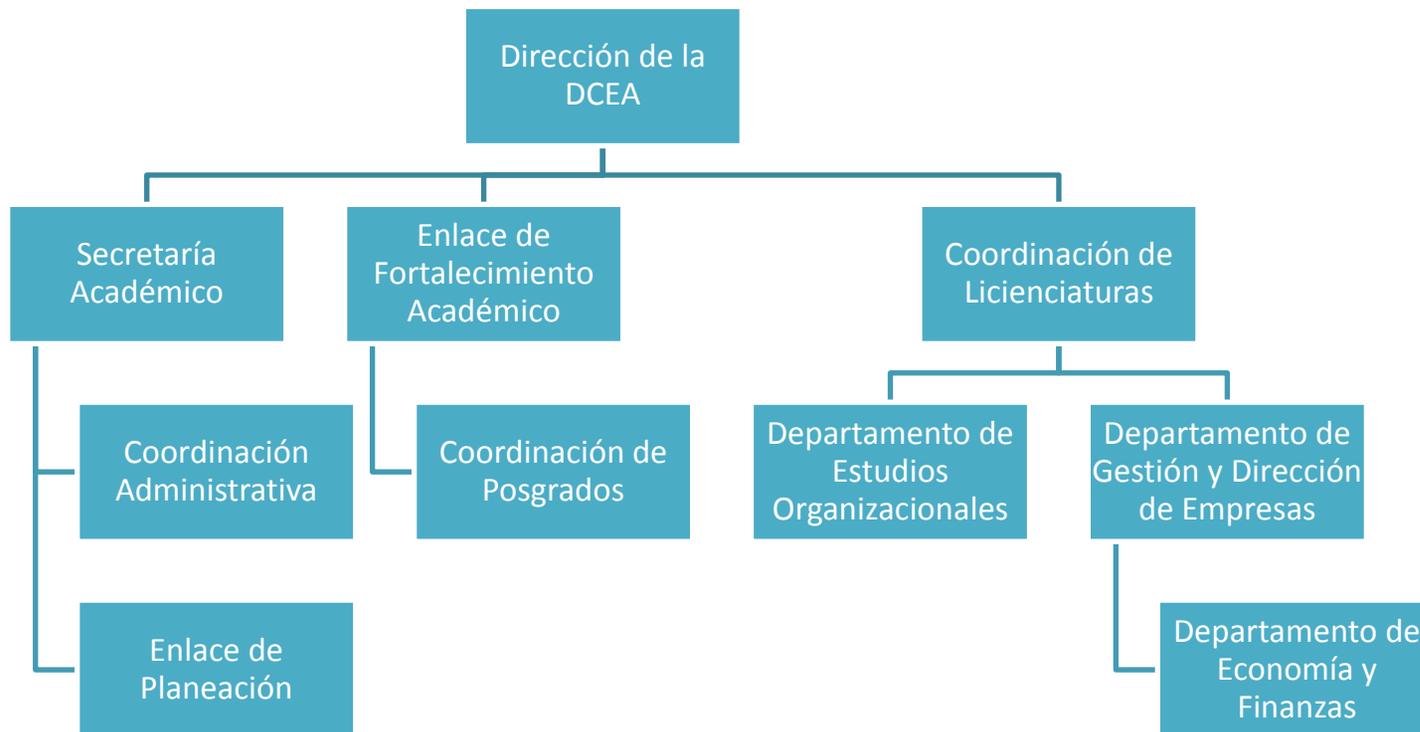
Anexo 2

Organigrama del campus Guanajuato



Anexo 3

Organigrama de la División de Ciencias Económico Administrativas.



Anexo 4

Encuesta Clima laboral

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
SATISFACCIÓN			
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo			
2. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.			
3. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros			
4. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.			
5. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.			
6. En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.			
7. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo			
8. En esta organización valoran mi trabajo			
9. Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.			
10. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo			
AUTONOMÍA			
11. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor			

12. Soy responsable del trabajo que realizo			
13. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento			
14. Conozco las exigencias de mi trabajo			
15. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.			
16. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales			
COHESIÓN			
17. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.			
18. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.			
19. En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.			
20. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.			
21. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.			
22. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.			
23. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.			
24. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.			
25. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.			

PRESIÓN			
26. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.			
27. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			
28. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.			
29. Me siento como si nunca tuviese un día libre.			
30. Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			
31. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo			
APOYO			
32. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo			
33. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito			
34. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito			
35. A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.			
36. Mi jefe me respalda 100%			
37. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.			
38. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.			

39. La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)			
RECONOCIMIENTO			
40. Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato			
41. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			
42. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			
43. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			
44. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido			
45. Las promociones se las dan a quienes se las merecen			
46. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.			
47. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			
48. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución			
EQUIDAD			
49. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.			
50. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.			

51. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.			
52. Mi jefe no tiene favoritos			
53. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.			
INNOVACIÓN			
54. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.			
55. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas			
56. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.			
57. Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.			
58. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.			
59. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.			
60. Los superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.			

Anexo 5

Resultados Encuesta clima laboral.

A continuación se presenta las respuestas obtenidas a nuestros encuestados. La tabla consta de sesenta preguntas y veinticuatro personas, que fue nuestra muestra a encuestar. Además podemos apreciar en la parte inferior, que, se ha ordenado el número de veces que han respondido de acuerdo al valor dado. Totalmente de acuerdo=1, Parcialmente de acuerdo=2 y En desacuerdo=3. Todo esto para obtener, con mayor facilidad, los porcentajes requeridos y comparar nuestros resultados con la hipótesis.

No de Personas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
11	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2
12	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2
13	1	1	2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2
14	1	1	2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2
15	2	1	2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2
16	2	1	2	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2
17	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2
18	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
20	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
21	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
22	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Totalmente de acuerdo	14	18	10	12	16	3	3	11	18	15	12	10	10
Parcialmente de acuerdo	8	4	12	8	6	6	5	1	5	7	8	10	8
En desacuerdo	2	2	2	4	2	15	16	12	1	2	4	4	6

Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2
1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2
1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2
1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	6	10	8	13	4	12	10	7	8	10	6	4	2
8	17	13	12	8	8	11	13	12	13	12	5	9	13
2	1	1	4	3	12	1	1	5	3	2	13	11	9

Pregunta 32	Pregunta 33	Pregunta 34	Pregunta 35	Pregunta 36	Pregunta 37	Pregunta 38	Pregunta 39	Pregunta 40	Pregunta 41	Pregunta 42	Pregunta 43	Pregunta 44	Pregunta 45
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	2	2
1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2
2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	15	12	13	16	20	9	7	4	6	2	19	8	8
8	6	8	10	6	3	12	14	4	16	5	3	8	12
6	3	4	1	2	1	3	3	16	2	17	2	8	4

5.6 Anexo 6



Bibliografía

Ball, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona.: Paidós.

Barrera, D. T. (2016). Sitio de la Rectora. *Campus Guanajuato*. Guanajuato.

Bowles, S., & Gintis, H. (2014). El problema de la teoría del capital humano: una crítica marxista.. *Revista de economía crítica*, (18), 220-228.

Comisión de Reglamentos del H. Consejo Universitario. (31 de Marzo de 2008). Estatuto Orgánico de la Universidad de Guanajuato. . *Estatuto Orgánico de la Universidad de Guanajuato*. . Guanajuato, Guanajuato, México.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , Última Reforma DOF (Diario Oficial de la Federación 29 de Enero de 2016).

Deming, Edwards W. . (1988). Deming: Fuera de la crisis. En W. E. Deming, *Deming: Fuera de la crisis* (pág. 409). MIT.

Diario Oficial de la Federación . (05 de Febrero de 1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, México, México : Diario Oficial de la Federación .

Emprende Pyme . (2016). *emprendepyme.net*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de emprendepyme.net:
<http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Hernández, A. (20 de 08 de 2014). *El Universal*. Recuperado el 25 de 02 de 2016, de El Universal : <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>

Ishikawa, Kaoru. (1985). ¿Qué es control total de la calidad? En K. Ishikawa, *¿Qué es control total de la calidad? La modalidad Japonesa* (pág. 141). Prentice Hall.

Juran, Joseph M. . (1960). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ediciones Díaz de Santos.

Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, Decreto Número 71 (La Sexagésima Legislatura Constitucional del Estado libre y soberano de Guanajuato 15 de Junio de 2007).

Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas (No. 658 658.39 S3S562d). *Paidós*.

Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Madrid : Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Tiposde.org. (2012-2016). *Tiposde.org* . Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de Tiposde.org : <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/36-tipos-de-organizaciones/>